

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 338.47:656

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«27» квітня 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Організаційно-економічний механізм забезпечення
розвитку та збереження персоналу підприємства
(на прикладі ПАТ «Укртелеком»)»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-61М
ТКАЧ ВІКТОРІЯ ВАЛЕРІЇВНА _____

Науковий керівник: професор кафедри менеджменту,
к.е.н., проф. ДОВГАНЬ Л.Є. _____

Рецензент: професор кафедри теоретичної та
прикладної економіки
д.е.н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

1.1.

1.2. ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ТКАЧ ВІКТОРІЇ ВАЛЕРІЇВНІ

1. Тема дисертації: «Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку та збереження персоналу підприємства (на прикладі ПАТ «Укртелеком»)»

науковий керівник дисертації: Довгань Л.Є., к.е.н., проф.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємстві.

4. Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти формування механізму організаційно-економічного механізму збереження та розвитку персоналу підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- дослідити сутність організаційно-економічного механізму діяльності підприємства;
- розглянути методичні засади формування системи управління персоналом на підприємстві;

- дослідити особливості управління розвитком та збереженням персоналу;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати внутрішні передумови формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу ПАТ «Укртелеком»;

- провести оцінку зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПАТ «Укртелеком»;

- дослідити потенціальні можливості розвитку та збереження персоналу ПАТ «Укртелеком»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити пріоритетні напрями організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу підприємства;

- розробити основні складові організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу підприємства;

- обґрунтувати економічну доцільність від впровадження запропонованих заходів зі збереження та розвитку персоналу ПАТ «Укртелеком».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) титульний аркуш із зазначенням теми та автора роботи;
- 2) актуальність, мета, об'єкт, предмет та завдання дипломної роботи;
- 3) особливості організаційно-економічного механізму управління персоналом на підприємстві;
- 4) загальна характеристика ПАТ «Укртелеком»;
- 5) характеристика внутрішнього середовища ПАТ «Укртелеком»;
- 6) характеристика зовнішнього середовища ПАТ «Укртелеком»;
- 7) особливості системи управління персоналом ПАТ «Укртелеком»;
- 8) оцінювання кадрової політики ПАТ «Укртелеком»;
- 9) пріоритетні напрями розробки організаційно-економічного механізму забезпечення збереження та розвитку персоналу;
- 10) економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на ПАТ «Укртелеком».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Тези «Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства» у збірнику VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством»;

- 2) Стаття «Особливості організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу в галузі телекомунікацій» у електронному науково-практичному журналі «Інфраструктура ринку» (фахове видання);

- 3) Тези «Організаційно-економічний механізм збереження та розвитку персоналу підприємства» у збірнику IX Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством»;

- 4) Стаття «Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення» у електронному фаховому виданні «Економіка та суспільство» (фахове видання).

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	5.10.2017 р. – 01.11.2017 р.	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування організаційно-економічного механізму управління персоналом	02.11.2017 р. – 20.12.2017 р.	
3.	Аналіз умов формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу ПАТ «Укртелеком», включаючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства	21.12.2017 р. – 10.01.2018 р.	
4.	Оцінювання потенціальних можливостей розвитку та збереження персоналу підприємства	11.01.2018 р. – 22.01.2018 р.	
5.	Виявлення проблемних аспектів та обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом ПАТ «Укртелеком»	23.01.2018 р. – 05.02.2018 р.	
6.	Розробка складових організаційно-економічного механізму збереження та розвитку персоналу ПАТ «Укртелеком»	06.02.2018 р. – 01.03.2018 р.	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків від впровадження запропонованого проекту	01.03.2018 р. – 3.04.2018 р.	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	4.04.2018 р. – 24.04.2018р.	

Студентка

Ткач В.В.

Науковий керівник дисертації

Довгань Л.Є.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку та збереження персоналу підприємства (на прикладі ПАТ «Укртелеком»)» містить 115 сторінок, 17 таблиць, 21 рисунок, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління персоналом шляхом розробки організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку та збереження персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей працівників.

Метою роботи є систематизація теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення збереження та розвитку персоналу підприємства.

Завдання роботи полягає у дослідженні теоретичних засад забезпечення розвитку та збереження персоналу; аналізі умов формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу ПАТ «Укртелеком»; визначення напрямів формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу підприємства ПАТ «Укртелеком».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних аспектів формування організаційно-економічного механізму управління персоналом ПАТ «Укртелеком».

Методи дослідження. В ході написання дисертації застосовувалась сукупність загальних та специфічних наукових методів, зокрема, метод теоретичного узагальнення, системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, експертної оцінки, індукції та дедукції.

Наукова новизна роботи полягає у тому, що у ході виконання магістерської дисертації було обґрунтовано організаційно-економічний механізм забезпечення збереження та розвитку персоналу на основі методики, що враховує індивідуальні особливості та характеристики працівників підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Представлені в магістерській дисертації рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку та збереження персоналу підприємства на основі методики DISC були представлені на розгляд керівництву ПАТ «Укртелеком», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо покращення системи мотивації і розроблення заходів з розвитку персоналу підприємства (акт впровадження №13 від 26.03.2018 р).

Публікації. Теоретичні положення та практичні результати дослідження відображені в наступних виданнях:

1. Ткач В.В. Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез. доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017 – с. 89

2. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Особливості організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу в галузі телекомунікацій // Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал, випуск 14, 2017 р. – Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017 – с.103-107

3. Ткач В.В. Організаційно-економічний механізм збереження та розвитку персоналу підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством: IX Всеукраїнська науково-практична конференція 2018 р. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018 – с. 124

4. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення // Економіка та суспільство: електронне фахове видання, випуск 15, 2018 р. – Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2018.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, система управління персоналом, мотивація, розвиток персоналу, організаційно-економічний механізм збереження та розвитку персоналу.

ABSTRACT

Master's thesis includes 115 pages, 17 tables, 21 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 60 items.

The urgency of the research topic is due to the need to improve the effectiveness of personnel management by developing an organizational and economic mechanism for ensuring the development and preservation of personnel, taking into account the individual characteristics of employees.

The purpose of the work is systematization of theoretical and methodological provisions and substantiation of practical recommendations regarding the formation of an organizational and economic mechanism for ensuring the preservation and development of the personnel of the enterprise.

The task of the work is to study the theoretical foundations for the development and preservation of personnel; analysis of conditions for the formation of organizational and economic mechanism for the development and preservation of personnel of PJSC «Ukrtelecom»; definition of directions of formation of organizational and economic mechanism of development and preservation of personnel of PJSC «Ukrtelecom» enterprise.

The object of the research is the process of personnel management at the enterprise. ***The subject of the study*** is a set of theoretical, scientific, methodological and practical aspects of the formation of organizational and economic mechanism of personnel management of PJSC «Ukrtelecom».

Research methods. During the writing of the dissertation a set of general and specific scientific methods was used, in particular, the method of theoretical generalization, a systematic approach, methods of economic and statistical analysis, grouping, expert evaluation, induction and deduction.

The scientific novelty of the work is that during the implementation of the master's thesis the organizational and economic mechanism of ensuring the preservation and development of personnel based on the methodology taking into account individual characteristics and characteristics of the employees of the enterprise was substantiated.

The practical value of the results. Presented in the master's thesis recommendations on improving the organizational and economic mechanism for ensuring the development and preservation of personnel of the enterprise on the basis of the method of DISC were presented to the management of PJSC «Ukrtelecom», where it was recognized that the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals for improving the system of motivation and development of measures on development of the personnel of the enterprise (the act of implementation №13 dated March 26, 2018).

Publications. Theoretical positions and practical results of the research are reflected in the following editions:

1. Tkach V.V. VIII National scientific-practical conference «Modern approaches to business management» with international participation. Management of formation and development of personnel potential of the enterprise. April 6, 2017.
2. Dovgan L.E., Tkach V.V. Electronic scientific and practical journal «Market infrastructure» Features of the organizational and economic mechanism for providing personnel development in the field of telecommunications. December 2017.
3. Tkach V.V. IX National scientific-practical conference «Modern approaches to business management» Organizational and economic mechanism of preservation and development of the personnel of the enterprise. April 12, 2017.
4. Dovgan L.E., Tkach V.V. Electronic professional edition «Economy and society» Reservation and development of the personnel of the enterprises: problems and modern approaches to their solution. May 2018.

Keywords: organizational and economic mechanism, personnel management system, motivation, personnel development, organizational and economic mechanism of personnel preservation and development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1.Сутність організаційно-економічного механізму діяльності підприємства	12
1.2.Методологічні засади формування системи управління персоналом	21
1.3.Управління розвитком та збереженням персоналу підприємства	31
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	38
2.1. Аналіз внутрішніх передумов формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу ПАТ «Укртелеком»	38
2.2. Оцінка зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПАТ «Укртелеком».....	49
2.3.Дослідження потенціальних можливостей розвитку та збереження персоналу підприємства	59
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	74
3.1. Вибір пріоритетних напрямів організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу підприємства.....	74
3.2. Розробка основних складових організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу підприємства.....	84
3.3. Обґрунтування економічної доцільності від впровадження запропонованих заходів зі збереження та розвитку персоналу	96
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність роботи.. На сьогоднішній день телекомунікаційна галузь є важливим елементом, що забезпечує роботу багатьох напрямів діяльності держави, бізнесу, суспільства. В умовах постійного збільшення кількості компаній на телекомунікаційному ринку, гостро постає питання забезпечення прибутковості, конкурентоспроможності та ефективної діяльності компаній. Досягнення бажаних результатів компанією можливе за наявності висококваліфікованого персоналу відповідної кількості, який не лише працює на підприємстві, але й планує свою подальшу професійну діяльність та розвиток у цій організації. Важливою умовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, вчасної реакції на факторі впливу зі сторони бізнес-середовища є розробка організаційно-економічного механізму управління персоналом, який базується на використанні новітніх управлінських методик і технологій для мотивації, збереження та розвитку професійного й особистісного рівня працівників підприємства. Вирішення зазначених проблемних питань й зумовлює актуальність обраної теми.

Питання розробки організаційно-економічного механізму управління персоналом та проблем розвитку персоналу на підприємствах висвітлені у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких В. Мухін, Ф. Хміль, О.Тридід, О.Страхова, А. Куценко, І. Біла, Л. Балабанова, М. Виноградський, Е. Коротков, Г. Попов, Г. Казаченко, А. Малицького та багато інших.

Практичні та теоретичні аспекти й особливості системи управління персоналом, а також основні складові кадрової політики підприємств представлені у роботах В. Галенка, О. Крушельницької, Є. Пархимчика, М. Петрова, О. Грішньої, Д. Козлова, Л. Кльоби, В. Храмова та інших.

Однак, організаційно-економічному механізму розвитку персоналу у літературних джерелах приділася незначна увага, що й зумовило необхідність досліджень у цьому напрямі.

Метою роботи є систематизація теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення збереження та розвитку персоналу підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких завдань:

- дослідити сутність організаційно-економічного механізму діяльності підприємства;
- розглянути методичні засади формування системи управління персоналом на підприємстві;
- дослідити особливості управління розвитком та збереженням персоналу підприємства;
- проаналізувати внутрішні передумови формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу ПАТ «Укртелеком»;
- провести оцінку зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПАТ «Укртелеком»;
- дослідити потенціальні можливості розвитку та збереження персоналу ПАТ «Укртелеком»;
- визначити пріоритетні напрями організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу підприємства;
- розробити основні складові організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність від впровадження запропонованих заходів зі збереження та розвитку персоналу ПАТ «Укртелеком».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних аспектів формування організаційно-економічного механізму управління персоналом ПАТ «Укртелеком».

Базою дослідження обрано Публічне акціонерне товариство «Укртелеком».

Методи дослідження. Під час виконання магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів, зокрема, математичні методи, метод теоретичного узагальнення, методи економічного і статистичного аналізу, експертна оцінка, методи індукції та дедукції, що застосовувалися під час дослідження зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також особливостей системи управління персоналом та основних аспектів кадрової політики компанії. Виявлення передумов впровадження організаційно-економічного механізму збереження та розвитку персоналу на підприємстві, зокрема аналіз фінансового та виробничого стану компанії, а також оцінка кадрового складу здійснювалась за допомогою методу порівняння – для дослідження показників за останні три роки, оцінки та виявлення загальних тенденцій; метод синтезу – для аналізу особливостей системи управління персоналом, інструментів та методів, що використовуються; метод статистичного аналізу фінансових показників діяльності компанії – для оцінки фінансового стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку; метод прогнозування.

Наукова новизна роботи полягає у тому, що у ході виконання магістерської дисертації було обґрунтовано організаційно-економічний механізм забезпечення збереження та розвитку персоналу на основі методики, що враховує індивідуальні особливості та характеристики працівників підприємства.

Практична значущість. Представлені в магістерській дисертації рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку та збереження персоналу підприємства на основі методики DISC були представлені на розгляд керівництву ПАТ «Укртелеком», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо покращення системи мотивації і розроблення заходів з розвитку персоналу підприємства (акт впровадження №16 від 26.03.2018 р).

Апробація результатів роботи. Основні результати магістерської дисертації, рекомендації та пропозиції висвітлено у тезах на таких науково-

практичних конференціях: VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 6 квітня 2017 р.); IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 12 квітня 2018 р.); у електронному науково-практичному журналі Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій «Інфраструктура ринку» випуск №14 (м. Одеса, 2017 р.); у електронному фаховому виданні Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство» випуск №15 (м. Мукачево, 2018 р.).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність організаційно-економічного механізму діяльності підприємства

У наш час будь-яке підприємство намагається побудувати свою діяльність таким чином, щоб у кінцевому результаті діяльність як його окремих складових, так і в цілому, була прибутковою та ефективною. З точки зору сучасних науковців, дослідників та практиків з питань управління, це завдання є можливим за умови наявності спеціального, індивідуально розробленого для кожного підприємства, механізму управління його діяльністю. Розробка такого механізму має бути одним з ключових завдань кожного менеджера чи власника підприємства, який планує здійснювати успішну діяльність. Організація даного процесу потребує нових підходів, що будуть враховувати законодавчу базу, особливості конкурентного середовища, відмінності даного підприємства та сфери його діяльності, сучасні форми господарювання і методи управління, а також багато інших чинників.

Визначення такого поняття як «механізм управління», що є одним зі складових елементів підприємства, є досить недостатньо вивченим, про що свідчить відсутність пояснень даного терміну в сучасній економічній літературі [1].

Для формування комплексного розуміння зазначеного вище поняття доцільно проаналізувати дефініції з точки зору декількох науковців.

Таким чином, О. Страхова дає визначення механізму управління як системі, що визначає порядок певного виду діяльності [2]. Крім того зазначено, що даний процес є певним чином «механічним», тобто таким, що свідомо не регулюється. Тобто, на думку автора, при використовуючи дефініцію «механізм» щодо управління, необхідною умовою є створення такої системи, яка повною

мірою забезпечить постійний управлінський вплив, спрямований на отримання чітко визначених та бажаних результатів діяльності підприємства.

За визначенням В. Мухіна, механізм повинен розглядатися як система. Автор зазначає, що управління – це процес, а система управління – механізм, який забезпечує цей процес [3 с. 64]. Систему управління він визначає як сукупність двох взаємодіючих підсистем, а саме керуючої та керованої. Загалом, визначається, що механізм управління – це взаємодія суб'єкта та об'єкта управління, які забезпечують процес ефективної діяльності підприємства.

Е. Коротков відзначає, що необхідними умовами для здійснення управління є саме система і безпосередньо процес, проте ці умови не є достатніми. Для управління, окрім цілей, функцій, системи управління та управлінських рішень, потрібною умовою є наявність певних мотивів персоналу. Саме ці мотиви та стимули мають враховуватися при розробці рішень, у процесі організації системи управління, а також у діях вищого керівництва. У такій ситуації мотиви стають безпосередньо засобами впливу та важелями управління персоналом. При чому загальна множина мотивів, що підштовхують людину до діяльності, та якими керується керівництво, є механізмом управління [4, с. 91].

Механізмом управління підприємством за визначенням Ф. Хміля є система, що складається з різних взаємопов'язаних підсистем, які об'єднують множину різних елементів та блоків і забезпечують у процесі функціонування їх взаємодію [5, с. 221]. Діяльність елементів і блоків, за визначенням автора, зумовлюється зовнішніми та внутрішніми чинниками, метою функціонування механізму управління при цьому є забезпечення взаємоузгодженої життєдіяльності економічної, соціальної та технологічної підсистем підприємства у довгостроковому та короткостроковому періодах.

У роботах Г. Попова зазначається, що механізм управління об'єднує фундаментальні основи системи управління [6, с. 6]. До механізму належать цілі, функції, принципи та методи управління. Автор відзначає, що механізм управління є базою системи управління разом із керуючою системою в статичній (структура управління – органи управління, кадри управління, техніка);

керуючою системою в динаміці (процеси управління) та удосконаленням системи управління (як продовження функціонування і особлива стадія динаміки).

Механізм управління зазвичай розглядається як складова частина системи управління, що чинить постійний вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності підприємства. Зважаючи на те, що природа внутрішніх факторів управління підприємством включає організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні чинники, варто відзначити кілька видів механізмів управління. Основними видами механізмів управління являються: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні й адміністративні, інформаційні механізми тощо [7].

Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це сукупність організаційних і економічних важелів, що чинять вплив на економічні і організаційні складові системи управління підприємством, а також сприяють формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, розвитку конкурентних переваг, досягнення підвищення ефективності діяльності підприємства загалом [8].

Механізм управління складається з декількох компонентів, серед яких виділяють принципи і задачі управління, методи, форми й інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством, персонал відповідної кількості та якості, інформацію та засоби її обробки й передавання.

В структурі організаційно-економічного механізму виділяють три системи: 1) систему забезпечення; 2) функціональну систему; 3) цільову систему. Кожна з перелічених систем складається з притаманних лише їй підсистем, що у сукупності забезпечують ефективну діяльність всього підприємства загалом.

Система забезпечення організаційно-економічного механізму включає в себе підсистему правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного та інформаційного забезпечення управління підприємством.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає декілька основних функціональних підсистем: планування, організація,

мотивація, контроль та регулювання. Наповнення кожної з систем та кількість структурних одиниць організаційно-економічного механізму управління підприємством залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища, результатів діяльності підприємства, забезпеченості персоналом належного рівня кваліфікації тощо [7].

Розглянувши різні підходи до визначення механізму управління підприємством та його характеристик варто відзначити, що у сучасних умовах проблема організаційно-економічного механізму функціонування підприємства стає дедалі важливішою. В першу чергу це пов'язано з тим, що організації знаходяться у постійному пошуку такого способу функціонування підприємства, який дозволив би зберігати та зміцнювати лідируючі позиції на ринку, уміння задовольняти потреби споживачів на високому рівні, адекватно та вчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, постійно розвиватися в умовах конкурентного середовища та забезпечувати стабільний розвиток підприємства з отриманням позитивного ефекту.

Механізм являє собою послідовність різних процесів, які визначають собою конкретні дії чи явища; крім того, механізм є системою або пристроєм, який визначає порядок певного визначеного виду діяльності [9, с.401].

У роботах Козаченко Г. організаційно-економічний механізм визначається як інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки діяльності підприємства, що використовується з урахуванням особливостей діяльності підприємства та спрямовані на досягнення певної мети [10, с. 107].

Біла І. визначає організаційно-економічний механізм як систему формування цілей та стимулів, що дають змогу трансформувати матеріальні та духовні потреби персоналу у процесі трудової діяльності у динаміку засобів виробництва та кінцевих продуктів діяльності компанії, спрямованих на повне та ефективно задоволення цих потреб [11, с. 8].

Тобто, виходячи із зазначеного вище варто відзначити, що на даний момент в літературі відсутнє однозначного єдине визначення організаційно-

економічного механізму функціонування підприємства, яке б повною мірою охоплювало всі сфери та ланки діяльності підприємства. Однак, як показує аналіз сучасних наукових підходів до визначення даного явища, поняття організаційно-економічний механізм є складовою частиною такого поняття як господарський механізм.

Отже, організаційно-економічний механізм функціонування підприємства – це цілеспрямована та керована система економічних, соціальних, організаційних і адміністративних засобів управління, які впливають на процес здійснення господарської діяльності в умовах гострої конкуренції у бізнес-середовищі та сприяє досягненню кінцевого результату, основою метою якого є забезпечення максимально ефективного функціонування ресурсів підприємства [10].

Трактування основної сутності організаційно-економічного механізму управління підприємством визначається декількома підходами, представленими на рисунку нижче.



Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності організаційно-економічного механізму

Джерело: [11]

Доцільно більш детально розглянути кожен з них для чіткого розуміння та виокремлення основних моментів.

Отже, за елементним підходом механізм розглядається як організована система взаємозв'язків між структурними елементами підприємства.

За функціональним підходом механізм управління підприємством розглядається як чітка сукупність видів діяльності, спрямованої на досягнення визначених результатів діяльності підприємства.

За процесним підходом механізм розглядається як дія, спрямована на розв'язання проблеми, тобто певною мірою процес підготовки і прийняття рішень.

У той же час, основними характеристиками організаційно-економічного механізму функціонування підприємства є наступні аспекти [12, с.195]:

а) організаційно-економічний механізм управління підприємством є складовою частиною економічного механізму, який, в свою чергу, є однією з найважливіших складових господарського механізму діяльності підприємства;

б) організаційно-економічний механізм є частиною організаційно-економічної системи, що функціонує в системі з іншими механізмами забезпечення безперервної діяльності на підприємстві;

с) складовими частинами організаційно-економічного механізму є організаційно-технічний, виробничо-технологічний, фінансово-економічний механізми, що забезпечують спільну діяльність підприємства;

д) найважливішою функцією механізму управління підприємством є забезпечення процесу організації та прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставленої мети підприємства;

е) основним об'єктом, на який спрямовується вплив організаційно-економічного механізму є потенціал підприємства, а основною метою його функціонування – підвищення економічної ефективності підприємства.

На організаційно-економічний механізм функціонування підприємства впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що створюють певні складнощі під час дослідження його складових частин та взаємодію між ними.

Важливим є той факт, що організаційно-економічний механізм управління підприємством охоплює різні сфери та підсистеми діяльності підприємства, у тому числі й організаційно-економічний механізм управління персоналом. Це зумовлено тим, що в умовах ринкової економіки управління персоналом повинне базуватися на основі системності і завершеності комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових сучасних методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом включає в себе необхідність урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів, які у сукупності і взаємозв'язку діють під впливом соціально-економічних факторів та спрямований на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

З використанням системного підходу до управління персоналом передбачається урахування взаємозв'язків окремих складових управління кадрами, розробці основних цілей діяльності, визначенні шляхів їх досягнення, створенні механізму управління, що забезпечує планування, організацію, контроль і стимулювання працівників компанії [13].

Організаційно-економічний механізм управління персоналом складається з декількох рівнів і є складовим механізмом управління всього підприємства загалом. Типовий організаційно-економічний механізм управління персоналом наведено на рисунку нижче.

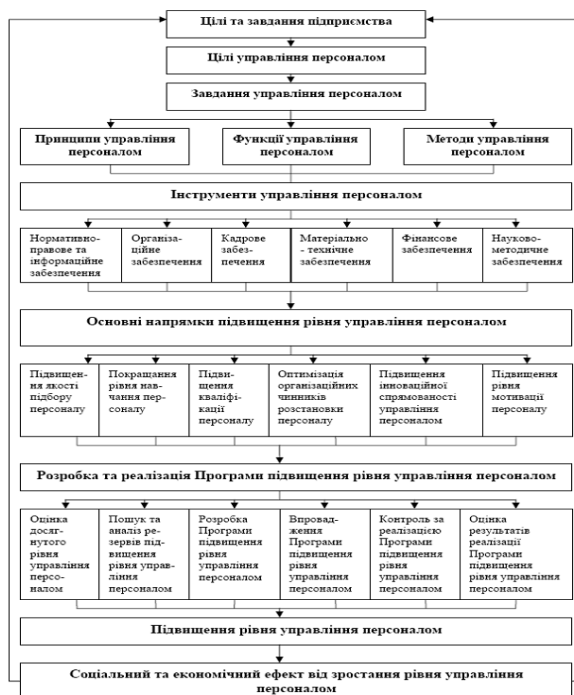


Рис. 1.2. Організаційно-економічний механізм управління персоналом

Джерело: [14]

Організаційно-економічний механізм управління персоналом застосовується в процесі виконання ряду задач підприємства і передбачає такі основні етапи і функції [14]:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів;
- координування дій персоналу залученого до виконання розроблених заходів.

Система управління персоналом у загальному складається з комплексу цілей, задач і основних напрямків діяльності, включаючи різні види, методи і відповідний механізм управління, спрямований на підвищення продуктивності праці і якості задач, що виконуються працівниками підприємства.

Цілями функціонування системи управління персоналом на підприємстві є [15]:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- зростання ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимізації прибутку компанії;
- забезпечення високої соціальної ефективності діяльності колективу підприємства;
- створення позитивного іміджу підприємства в бізнес-середовищі.

Саме вироблення механізму, який повною мірою забезпечив би виконання зазначених вище функцій та цілей, є одним з ключових напрямків діяльності вищого керівництва та власників організацій, які прагнуть не лише якісно здійснювати свою діяльність, задовольняти потреби клієнтів та отримувати стабільний прибуток, але й розвивати власний персонал, даючи можливості для їх постійного розвитку, професійного зростання та створення такої атмосфери, яка б сприяла прагненню виконувати свої завдання на високому рівні для задоволення як власних потреб, так і надання послуг чи виробництва продукції найвищої якості.

Крім того, організаційно-економічний механізм управління підприємством та персоналом в тому числі, має бути гнучким та швидко адаптуватися до змін.

Таким чином, варто відзначити, що роль організаційно-економічного механізму у діяльності підприємства є досить важливою. Саме тому він має [16]:

- відповідати цілям і завданням діяльності підприємства, тобто працювати на досягнення визначених результатів компанії;

- забезпечувати високий рівень умов діяльності, що мотивуватимуть колектив підприємства на ефективну діяльність та виконання актуальних завдань на високому рівні;

- спрямовувати свою діяльність на визначені керівництвом способи використання засобів управління, а також використовувати у діяльності найбільш ефективні методи управління.

- розробляти заходи для вдосконалення і розвитку, розширення інтересів та сфери діяльності, забезпечення особистісного і професійного розвитку колективу підприємства у відповідності з обставинами та змінними умовами зовнішнього середовища, що не завжди вдається передбачити;

- визначати стиль управління, який не є індивідуальністю керівника, а є характерним для всієї організації та який формується відповідно до механізму управління, який в свою чергу визначає можливості використання тих чи інших методів управління;

- спиратися на повноту та збалансованість засобів впливу;

- дотримуватися принципів моральності та толерантності. Засоби та методи управління підприємством ні в якому разі не можуть бути такими, що суперечать принципам моральності та толерантності, наприклад, шантаж чи моральний тиск.

Тобто вироблення такого організаційно-економічного механізму, який включав би зазначені вище аспекти, а також охоплював всі напрямки діяльності підприємства разом з його підсистемами, сприятиме позитивному його розвитку та можливості залишатися конкурентоспроможним якомога довше, збільшуючи при цьому фінансові результати.

1.2. Методологічні засади формування системи управління персоналом

Управління персоналом було раніше та залишається на сьогоднішній день однією з найбільш важливих сфер діяльності підприємства, оскільки воно здатне підвищити не лише його ефективність, але й забезпечити можливість залишатися конкурентоспроможним, відповідати динамічним умовам зовнішнього середовища та задовольняти власні внутрішні потреби. Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами, а також дозволяє використовувати досвід інших підприємств для забезпечення власної діяльності на високому рівні. Даний напрямок роботи на підприємстві є одним з найскладніших у людській діяльності, адже саме тут виявляються міжособистісні відносини, на які впливає ряд індивідуальних особливостей працівників.

У зв'язку із зростаючою важливістю людського фактору в сучасному виробничому та бізнес-середовищі, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає створення умов для постійного розвитку персоналу, а не лише для заповнення чисельності персоналу у відповідності з потребами підприємства у працівниках. Саме сучасні потреби працівників та керівників сприяли виділенню управління персоналом в окремий напрямок менеджменту. Процеси управління людьми здійснюється у всіх країнах без винятку, що й зумовлює появу великої кількості наукової літератури з управління персоналом, що створювалась у різних країнах з урахуванням особливостей різних чинників та факторів. В літературі виділяють значну кількість визначень та пояснень сутності управління персоналом, які характеризують цю сферу діяльності менеджера з різних боків. Для того, щоб більш точно зрозуміти що ж саме являє собою управління персоналом, доцільно розглянути декілька визначень.

Отже, управління персоналом являє собою специфічну функцію управлінської діяльності на підприємстві, головним об'єктом якої є персонал, що входить до певного трудового колективу чи команди. Суб'єктом управління в

цьому випадку виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління по відношенню до своїх підлеглих. Крім того, варто відзначити, що це одна з найважливіших функцій менеджменту, оскільки людина завжди була, є і буде основною рушійною силою, незважаючи на стрімкий прогрес та досягнення в області механізації й автоматизації праці; управління персоналом це також цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямованого на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами з урахуванням особливостей підприємства [17].

В.П. Галенко у своїх роботах зазначає, що управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективну діяльність трудового колективу для досягнення конкурентоспроможності підприємства [18].

Управління персоналом – це системний, чітко організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом [19].

Німецькі науковці та практики у сфері менеджменту розробили власне поняття управління персоналом, яке говорить про те, що це така область діяльності підприємства, найважливішими елементами котрої являються визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками [20].

Таким чином, проаналізувавши різні погляди до визначення такого напрямку діяльності підприємства як управління персоналом, варто відзначити, що більшою мірою вони визначають його важливість та спрямованість не лише на задоволення потреб підприємства, але також і на створення належних умов

для працівників, забезпечення їх гідними умовами праці та можливістю постійного розвитку й участі у житті підприємства.

Крім того, на сьогоднішній день існує декілька концепцій щодо управління персоналом на підприємстві, кожна з яких має певні особливості. Доцільно розглянути найбільш сучасні з них.

За концепцію управління персоналом встановлено, що це система теоретично методологічних поглядів щодо розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, яка включає в себе розробку механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. У даному напрямі людина розглядалася через формальну роль, тобто як посада, а управління здійснювалося через адміністративні механізми – принципи, методи, повноваження, функції [21].

За концепцією управління людськими ресурсами встановлено, що ця сфера являє собою таку організацію діяльності, за якої людина розглядається не як посада або елемент структури, а як невідновлюваний ресурс – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів – трудової функції, соціальних відношень, стану працівника.

За концепцію управління людиною, сфера управління персоналом розглядає людину як головний суб'єкт організації й особливий об'єкт управління, що не може розглядатися як «ресурс». Виходячи з бажань і здібностей людини повинні будуватися стратегія і структура організації [22].

Найбільш прогресивною та актуальною на сьогоднішній день є концепція управління людиною, оскільки вона охоплює здібності людини, має більше можливостей для всебічного розвитку персоналу підприємства, що у подальшому сприятиме позитивним змінам у організації та покращенню ефективної діяльності.

Проте у сучасних реаліях України, на мою думку, найбільш підходящою буде концепція управління людськими ресурсами, адже більшість українських підприємств вже почали розуміти, що це важливий невідновлюваний ресурс, який є рушійною силою успіху організації. У той же час, до концепції управління

людиною підприємства ще не досить готові, оскільки стратегія та структура організації ще не залежить від персоналу підприємства, в основному вона охоплює цілі, які ставить власник перед своїм бізнесом та можливість ефективно задовольняти потреби клієнтів.

У той же час, варто розуміти, що загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

На думку Крушельницької О.В. кадрова політика визначається як сукупність принципів, методів та форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання працівників. Кадрова політика визначає основну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом з урахуванням довготривалих цілей підприємства [23, с. 42].

Поряд з великою кількістю визначень та спрямованостей, управління персоналом можна розглядати у двох аспектах.

По-перше, як навчальну дисципліну, основним завданням якої є підготовка кваліфікованих і розвинених менеджерів, що добре розбираються у методах набору, відбору та найму персоналу, ознайомих з різними системами мотивації та стимулювання працівників, які вміють ефективно провести оцінку трудової діяльності працівників та використовувати сучасні методики і технології в управлінні персоналом.

По-друге, як концепцію кадрового менеджменту. Можна сказати, що управління персоналом – це своєрідна реалізація кадрової політики шляхом управлінського впливу керівників, працівників кадрових служб та інших суб'єктів, діяльність яких спрямована на пошук, відбір, оцінку, розвиток, мотивацію і стимулювання персоналу [24].

Враховуючи всі зазначені вище особливості, в літературі виділяють певні цілі, з урахуванням яких у подальшому виділяють задачі та завдання управління персоналом.

Отже, цілями управління персоналом підприємства являються [25]:

- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних динамічних умовах та з урахуванням викликів зовнішнього середовища, що впливає на діяльність підприємства;
- підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці з метою досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне та ефективне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як [26]:

- забезпечення потреби підприємства в працівника в необхідній кількості та високого рівня кваліфікації;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу підприємства загалом;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;
- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу та розробки планів з розвитку працівників;
- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до умов праці, виду зайнятості, можливості посадового просування;
- балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності;
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу з використанням сучасних методик та технологій.

Вище вже було встановлено, що кадрова політика є складовою загальної системи управління персоналом. Отже, головною метою кадрової політики як складової системи управління персоналом є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його

розвитку відповідно до потреб підприємства та потреб працівників, вимог діючого законодавства та умов ринку праці [27, с. 75].

Тобто, кадрова політика визначає основне спрямування і своєрідні та основоположні настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Крім того, варто пам'ятати, що працювати ефективно та у повній мірі використовувати наявний на підприємстві персонал для досягнення поставлених цілей компанії та з метою максимізації прибутку дозволяє лише об'єктивне поєднання та досягнення цілей та задач управління персоналом. Проте, ефективність управління персоналом та повна реалізація поставлених цілей у більшою мірою залежать від принципів та методів управління персоналом. Варто відзначити, що кількість принципів та методів, що застосовуються в компанії залежать від розміру компанії, розгалуженості її структури та частки на ринку [28].

Отже, основними принципами управління персоналом є такі [29]:

- 1) комплексність та системність;
- 2) відповідність цілям діяльності підприємства;
- 3) співвідношення методів, що застосовуються з цілями кадрової політики;
- 4) використання наукових підходів в управління персоналом;
- 5) толерантність по відношенню до працівників.

Поряд з цим варто відзначити, що управління персоналом як цілісна система виконує такі функції [30]:

- організаційна – планування потреб у кадрах та способи пошуку;
- соціально-економічна – раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальна – забезпечення умов для постійного розвитку персоналу.

Виконання зазначених вище функцій у повній мірі не забезпечить ефективної діяльності персоналу без використання методів, що їх підтримують.

Управління персоналом здійснюється при допомозі методів, що були розроблені науковцями.

Методами являється спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів, представлених нижче.

Адміністративні методи це такі, що ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі під назвою «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми [31]:

- правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головними функціями адміністративних методів являються забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу або окремих працівників за визначні результати діяльності. В умовах підприємств вони проявляються через економічні нормативи діяльності, систему матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо [32].

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних

механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через [33]:

- формування колективу, створення комфортного психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад керівника;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і розвитку працівників;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Крім зазначених вище базових методів управління персоналом, використовують систему методів, таких як аналіз змісту трудової діяльності, відповідність професійним вимогам, експертні оцінки, спостереження, бесіди, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести соціальних здібностей, опитування, експертні оцінки, тренінги, ділові ігри, ситуаційні завдання, анкетування, інтерв'ю, спостереження тощо [34].

Необхідно також пам'ятати, що система управління персоналом на підприємстві, являє собою невід'ємну складову його загальної політики, а також стратегічний і оперативний характер, який визначається в залежності від поставлених цілей та завдань компанії чи періоду, протягом якого вони мають бути виконані. Процес управління персоналом формується на основі концепції розвитку організації, що складається з трьох взаємопов'язаних частин:

- виробнича складова;
- фінансово-економічна складова;
- соціальна складова – безпосередньо кадрова політика.

Поряд з цим, варто відзначити, що кадрова політика організації визначає ряд цілей, пов'язаних з відношенням конкретної організації до бізнес-середовища – ринок праці, взаємовідносини з державними органами і неурядовими організаціями, а також цілі, пов'язані з відношенням підприємства до персоналу, а саме участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення

системи професійного навчання та розвитку навичок і якостей працівників, соціальні заходи, розроблення система мотивацій працівників тощо [35, с.8].

Також, варто пам'ятати, що для забезпечення ефективної роботи з персоналом підприємства та злагодженої системи управління персоналом, керівники повинні покладатися на концепцію кадрової політики, яка включає в себе декілька складових [36]:

- політика зайнятості – процес забезпечення належною кількістю персоналу і розробка стимулів, що сприяють отриманню задоволення від роботи за допомогою створення привабливих і комфортних умов праці, а також можливостей для просування по кар'єрних сходах, розвитку професійних та особистісних якостей співробітників, можливість приймати участь у житті підприємства та впливати на прийняття рішень;

- політика навчання – процес постійного створення відповідних навчальних потужностей з метою постійного підвищення якості виконання обов'язків працівників і підготовка до подальшого просування;

- політика оплати праці – надання вищої, ніж в інших компаніях і фірмах, заробітної плати відповідно до здібностей, досвіду та умінь персоналу;

- політика виробничих відносин – встановлення ряду процедур для ефективного вирішення трудових проблем і конфліктних ситуацій;

- політика добробуту – забезпечення комфортних умов праці, надання пільг, сприятливіших, ніж в компаній-конкурентів.

Також, варто пам'ятати, що для створення системи управління персоналом такого рівня, яка виконуватиме ряд функцій, покладених керівництвом, що дана система підприємства повинна забезпечувати такі напрямки, як [37]:

- а) організаційна інтеграція – керівництво компанії повинне розробити та прийняти визначену спрямовану стратегію управління людськими ресурсами як та реалізувати її у забезпеченні діяльності підприємства, тісно взаємодіючи при цьому з функціональними службами;

b) забезпечення високого рівня відповідальності усіх працівників, що являє собою ототожнення з базовими цінностями підприємства, а також реалізацію конкретних цілей у діяльності компанії;

c) функціональність – різноманітність функціональних завдань, що включає в себе відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

d) структурність – пристосування до процесу безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, забезпечення високої якості роботи, комфортних умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Варто відзначити, що при створенні ефективної підсистеми управління персоналом враховуються чинники, які властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства; вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства; фінансові можливості підприємства; кількісні і якісні характеристики кадрового складу працівників; ситуація у бізнес-середовищі; вимоги трудового законодавства; прийнята культура роботи з найманим персоналом; застосування новітніх технологій та методик у роботі з персоналом [38].

Варто також пам'ятати, що система управління персоналом являє собою упорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. На рисунку нижче зазначено основні складові системи управління персоналом, які у сукупності дають змогу ефективно проводити роботу з працівниками підприємства.

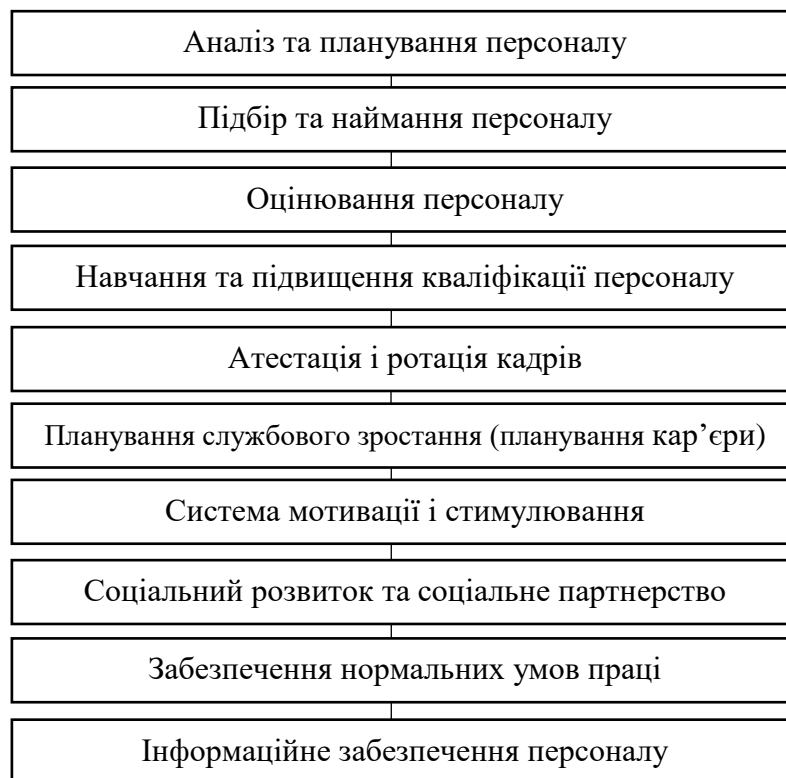


Рис. 1.3. Елементи системи управління персоналом

Джерело: [39]

Таким чином, розуміємо, що система управління персоналом має надзвичайно важливе значення у процесі діяльності підприємства загалом, оскільки вона визначає напрями роботи з персоналом, забезпечує ефективну роботу. Тому, значення керівництво кожної компанії має приділяти цьому значну частку уваги, зважаючи на власний досвід, досвід конкурентів та зарубіжних компаній.

1.3. Управління розвитком та збереженням персоналу підприємства

Персонал підприємства, як вже було визначено, є його ключовим ресурсом. Загальна ефективність і керованість організації безпосередньо залежить від професійно-ділових і особистісних характеристик працюючих в ній фахівців. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, сприятливі зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності роботи домогтися неможливо. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми [40].

Таким чином, варто відзначити, що підприємства повинні вкладати кошти у розвиток свого персоналу, який має відповідати умовам конкурентного середовища, які постійно підвищують вимоги до підготовки фахівців, що працюють на підприємстві.

Розглядаючи причини низької ефективності підприємницької діяльності, потрібно більше уваги приділяти необхідності підготовки і перепідготовки кадрів підприємницької сфери. В умовах швидкого «морального старіння знань і навичок» керівнику необхідно періодично підвищувати кваліфікацію, так як на ринку майже повна зміна товарної продукції відбувається з періодичністю 1 раз в 7 років, а на мікрорівні (рівні підприємств) за цей період відбувається майже повне оновлення технічного потенціалу [41].

Розвиток персоналу підприємства може відбуватися за рахунок різних видів робіт, що можуть проводитися як менеджерами та вищим керівництвом компанії, так і запрошеними тренерами, коучами та фахівцями з різних сфер. На сьогоднішній день це є актуальним питанням, оскільки розвиток персоналу допоможе компанії підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і адаптувати їх до швидко мінливих умов роботи. Проте, важливо правильно організувати процес навчання, обрати один з методів розвитку персоналу, який буде підходити саме для тієї компанії з урахуванням всіх особливостей, в якій вони будуть застосовуватися.

Розвиток персоналу дозволяє підвищити адаптивність співробітників до актуальних тенденцій бізнесу і сформулювати націленість на розвиток галузі, в якій вони задіяні. Застосування ефективних методик навчання і розвитку працівників допомагає організації «створювати» власних фахівців. Для досягнення бажаного результату необхідно керуватися такими принципами [41]:

- послідовність і цілісність системи розвитку фахівців;
- адаптивність форм і способів розвитку;
- стимулювання співробітників (як матеріального, так і нематеріального).

Програма розвитку повинна розроблятися з урахуванням реальних можливостей компанії, адже саме від них залежить вибір форм і методів навчання.

На сьогоднішній день найбільш поширеним є такі методи [42]:

- навчання під час роботи;

Навчання на робочому місці природніше, адже воно відбувається в обстановці більш звичній для співробітника, а також обходиться меншими витратами для працівників. Можна також у міру необхідності запрошувати сторонніх викладачів або бізнес-тренерів.

- наставництво;

Метод часто застосовують у випадках, якщо працівнику треба освоїти нові види робіт. Наставник на власному прикладі в ході щоденної трудової діяльності навчає новачка. Той, на початку спостерігаючи, вчиться, після чого намагається сам виконати завдання. Підопічний обов'язково буде допускати помилки, тому наставник повинен бути тактовним і терплячим в процесі навчання.

- курси, семінари, майстер-класи, проведені поза робочою обстановкою із залученням сторонніх фахівців;

Вивчення реальних ситуацій з практики компаній або вигаданих завдань, які вимагають аналітичного дослідження і пропозицій оптимальних рішень; професійне навчання, коли у відносно короткі терміни слухачі отримують від лектора великий обсяг інформації тощо.

- аудіо- та відеокурси;
- ротація фахівців;

Використовується при перекладі співробітника на іншу посаду з метою отримання ним додаткової професійної кваліфікації, придбання нового досвіду. Ротація може використовуватися як засіб мотивації. Тривалість переведення працівника на нове місце роботи може тривати від кількох днів до кількох місяців.

- обмін знаннями, що проводиться всередині компанії;
- делегування повноважень;

Застосування цього методу дозволяє здійснювати професійний розвиток співробітника за рахунок передачі йому більш важливих завдань, що не входять в його основну діяльність. У присутності особи, окреслюють чітке коло його повноважень. Йому доводиться займатися вивченням додаткових знань та інформації, використовуючи при цьому незвичні методи роботи.

— ділові та рольові ігри.

Є одним з видів колективних занять, коли всім учасникам відводяться певні ролі, потім учасниками розігрується конкретна ситуація і, діючи в рамках рольової ситуації, вони знаходять правильні рішення.

Для досягнення гідних результатів слід віддавати перевагу комплексному підходу: комбінувати різні методики, що враховують особливості аудиторії.

Наприклад, для розвитку прикладних навичок найкраще поєднувати майстер-класи, проведені із залученням компетентних фахівців, і відеокурси, які допоможуть закріпити отримані знання.

Для підвищення професійних якостей співробітників відділів реклами, продажів і розвитку найкраще підходять профільні конференції, творчі конкурси. Нестандартні методики навчання якнайкраще підійдуть для підвищення професійного рівня топ-менеджменту. Нетрадиційні тренінги, театральні постановки, метафоричні ігри та інші нетипові методи навчання сприятимуть кар'єрного та особистого росту навіть найдосвідченіших і компетентних управлінців. Схема розвитку персоналу повинна бути послідовною і структурованою (складатися з окремих модулів). Це допоможе співробітникам розібратися в задачах, які постануть перед ними на кожному з етапів підготовки, освоїти необхідні навички і знання, необхідні для їх вирішення [43].

Щоб досягти цілей по досягненню нового рівня професіоналізму серед співробітників, поставлених керівництвом компанії, не можна обмежуватися одним лише створенням програми навчання. Щоб зацікавити персонал в підвищенні рівня професійних знань, необхідно правильно вибудувати систему заохочень. Це необхідно зробити через те, що для більшості співробітників сам

процес навчання не є основною мотивацією, а при її відсутності всіх зусиль можуть виявитися марними [41].

В якості основного стимулу до розвитку фахівця можна використовувати результати, яких він зможе досягти в міру освоєння нових знань і залучення в нову діяльність.

Мотивація співробітників до навчання також має розглядатися як метод розвитку персоналу. Всі фактори, які можуть вплинути на рівень мотивації співробітників (як негативно, так і позитивно) можна поділити на три групи [42]:

- індивідуальні – схильність до навчання, загальний рівень активності,
- зацікавленість у розвитку;
- демографічні – з віком працівники намагаються не «розпорошуватися» і вважають за краще глибоке занурення в сферу застосування своїх професійних навичок;
- ситуаційні.

На перші дві групи вплинути практично неможливо, в той час як ситуаційні фактори піддаються регулюванню. До ситуаційних факторів відносять [44]:

- матеріальну зацікавленість – відсутність або наявність матеріальних стимулів, що спонукають до навчання і роботи над собою;
- стресові ситуації (відсутність стресових чинників підвищує здатності і прагнення до навчання, а їх наявність – знижує);
- нематеріальне спонукання (підвищення авторитету і почуття власної значущості працівника, визнання його заслуг);
- загальний рівень організаційної культури в організації.

Крім того, варто зазначити, що навчання може бути як індивідуальним, так і груповим, тобто за участі певної визначеної кількості осіб.

Втрата співробітників може мати серйозні наслідки для організації, для морального духу її службовців, продуктивності і прибутку. Процес пошуку нових відповідних кандидатур через спеціальні агентства і фірми може обійтися вам дуже дорого.

Важливим аспектом роботи з персоналом є збереження найбільш важливих фахівців у компанії. Це може досягатися декількома методами, проте найважливішою умовою для цього є створення такої атмосфери та можливостей для розвитку всередині компанії, аби працівники самі проявляли бажання працювати на благо компанії.

Закріплення кращих співробітників на фірмі – це ключ до швидкого зростання будь-якого підприємства. Не всі співробітники мають однакові цінності в фірмі. Певна плінність кадрів нормальне явище в будь-якій компанії. Але для малого або середнього підприємства може стати катастрофою звільнення цінного співробітника, який обіймав ключову посаду [43].

Формула залучення і утримання талантів полягає в створенні високого ступеня задоволеності роботою, яка включає не тільки саму роботу, але і супутні їй фактори – наприклад, умови праці і психологічний клімат в колективі. Безліч компаній думають, що здатні утримати талант шляхом значної фінансової підтримки співробітника. Однак, фінансова компенсація оцінюється багатьма службовцями дуже низько в порівнянні з почуттям задоволення від роботи [45].

Як видно із зазначеного вище, персонал є ключовою цінністю компанії, а його збереження є важливим аспектом. Саме тому HR-менеджери повинні бути впевнені, що службовець захоплений справою, яку він робить, а також повністю залучений в цінності компанії. У той же час необхідно пам'ятати та створювати кар'єрні можливості, хороший робочий клімат, гідну зарплату, нагороди, які сприяли розвитку персоналу та забезпечували підприємство працівниками відповідного рівня кваліфікації.

Висновки до розділу 1

На сьогоднішній день власники компаній приходять до висновку, що люди є найголовнішим ресурсом будь-якої організації. Саме потреба у компетентних професійних співробітниках стимулює постійний розвиток напрямків діяльності з персоналом та механізмів розвитку і збереження працівників компаній.

1. У ході дослідження було з'ясовано сутність організаційно-економічного механізму управління підприємством, який являє собою сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому. Механізм складається з різних підсистем та сфер діяльності, однією з яких є управління персоналом, що складається з декількох взаємозалежних рівнів.

2. Було визначено, що управління персоналом становить область діяльності, найважливішими елементами котрої являються визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу тощо. Крім того, було встановлено, що персонал підприємства є його рушійною силою і керівники мають налагоджувати діяльність таким чином, аби задовольняти не лише потреби підприємства, але й створювати належні умови для працівників, забезпечувати їх гідними умовами праці та можливістю постійного розвитку й участі у житті підприємства.

3. Важливим аспектом є постійний розвиток персоналу підприємства, що є важливою складовою роботи будь-якою HR-служби і може здійснюватися у різних напрямках (як на робочому місці, так і поза ним; з використанням запрошених фахівців чи за рахунок власних спеціалістів тощо). Крім того, особлива увага має приділятися збереженню ключових фахівців у компанії. Цей процес має бути безперервним та направленим на створення таких умов на підприємстві, за яких працівники будуть повністю задоволені своїм становищем.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1. Аналіз внутрішніх передумов формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу ПАТ «Укртелеком»

ПАТ «Укртелеком» – українське телекомунікаційне підприємство, що пропонує широкий спектр послуг зв'язку на території всіх областей країни, яке з кінця 2015 року перебуває на етапі модернізації.

Укртелеком надає послуги стаціонарного зв'язку або так званої фіксованої телефонії. На кінець 2017 року підприємство обслуговувало близько 4,9 млн. абонентських ліній стаціонарного зв'язку. Проте, на сьогоднішній день спостерігається негативна тенденція саме у цьому напрямі діяльності компанії, оскільки популярність фіксованої телефонії постійно знижується, спостерігається збільшення відмов абонентів від зазначеної послуги на користь інших засобів зв'язку, переважно мобільного.

Крім фіксованої телефонії, ПАТ «Укртелеком» надає послуги широкосмугового доступу до мережі Інтернет. На кінець 2017 року компанія обслуговувала 1,48 абонентів ШСД. Проте, як і у випадку з фіксованою телефонією, спостерігається значне зменшення абонентів протягом останніх років.

Також Укртелеком надає послуги інтерактивного телебачення – близько 96 тисяч користувачів; проводового радіомовлення – близько 1 млн. ліній у районних центрах та невеликих населених пунктах; відеоконференц-зв'язку; надання блоку IP-адрес; послуги DNS: послуги контакт-центру; послуги дата-центру; побудови віртуальної приватної мережі; оренди каналів зв'язку; послуги аналогової телефонії та інші [46]. Крім того, ПАТ «Укртелеком» надавав послуги

телеграфного зв'язку, проте на початку 2018 року компанія припинила її надання через високу вартість обслуговування та низьку дохідність.

ПАТ «Укртелеком» здійснює свою діяльність у двох сегментах – B2B та B2C. У сегменті B2B (бізнес-сегмент) підприємство надає послуги представникам бізнесу на території всієї країни – представники банківської сфери, енергетики, роздрібної торгівлі, медичних закладів, державного сектору та інших установ і компаній. Поряд з цим, компанія надає послуги Інтернету різним розважальним закладам України, таким як торгово-розважальні центри, ресторани та кафе, аеропорти та вокзали, готелі, навчальні заклади, автомобільні заправки (OKKO, Socar, WOG), закладами швидкого харчування (McDonald's, KFC), а також надає доступ до Wi-Fi на деяких станціях Київського метрополітену.

Крім того, Укртелеком співпрацює з ТОВ «Аргон», що здійснює управління супермаркетами мереж «Грош», «Корона» та «К-маркет». Партнер користується різноманітними послугами оператора, в тому числі фіксованою телефонією та інтернетом.

Також, з 2015 року ПАТ «Укртелеком» співпрацює з мережею кінотеатрів Multiplex. Оператор підвів швидкісний інтернет до 10 кінотеатрів, а також забезпечив безкоштовну телефонію всередині всієї мережі Multiplex. Крім швидкісного інтернету та «Хмарної АТС», Укртелеком надає в оренду SIP-телефони та забезпечує мережу єдиним номером 0800, що працює по всій країні.

Поряд з цим, Укртелеком розпочав проект будівництва волоконно-оптичних ліній зв'язку ємністю 200Мбіт/с до 22 готелів мережі Reikartz Hotel Group. Роботи завершено вже на 6 об'єктах, тож клієнти готелів можуть користуватися надійним швидкісним інтернетом у номерах, а також у конференц-залах під час проведення бізнес-заходів.

У сегменті B2C Укртелеком надає послуги ШСД та стаціонарного зв'язку абонентам у всіх регіонах України.

З 4 жовтня 2013 року ПАТ «Укртелеком» є частиною фінансово-промислової групи «Систем Кепітал Менеджмент». Проте на сьогоднішній день

ПАТ «Укртелеком» знаходиться на етапі реприватизації. З середини 2017 року проходять судові засідання з приводу порушень під час приватизації Укртелекому компанією ТОВ «ЕСУ» у 2011 році, розірвання договору через невиконання його умов та подальша передача оператора у власність держави.

Організаційно-правова форма – публічне акціонерне товариство.

Стадія життєвого циклу – старіння (спад), який характеризується падінням прибутковості та фінансової стійкості компанії, частковим зменшенням обсягів надання послуг, зменшення кількості клієнтів та погіршенням загального становища й матеріально-технічної бази.

У той же час, наявність значної кількості клієнтів та співробітництво з рядом великих компаній хоча й має позитивний вплив на діяльність компанії, проте є ряд проблемних аспектів, які доцільно розглянути нижче.

Таблиця 2.1.

Динаміка зміни основних показників виробничої діяльності

ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1. Вартість активів	12 062 877	13 001 245	14 343 372
2. Необоротні активи	9 312 347	9 744 054	10 044 043
3. Основні засоби	8 983 451	8 839 758	8 965 922
4. Сума запасів	120 564	143 940	136 143
5. Дебіторська заборгованість	1 323 393	1 401 834	1 594 836
6. Сума поточних зобов'язань	2 295 526	2 729 547	3 916 094
7. Власний капітал	8 374 473	9 277 207	8 866 891

Розраховано за даними [47]

На основі фінансової звітності ПАТ «Укртелеком» було проведено аналіз основних показників виробничої діяльності за 2015-2017 роки, на основі якого було встановлено, що компанія має певні проблеми. Ряд показників має неоднорідний характер, демонструючи то зростання, то зменшення, що й представлено у табл. 2.1. Зміна тенденцій та неоднорідність має місце тому, що на сьогоднішній день посилився вплив як негативних, так і позитивних факторів, що здійснюють вплив на діяльність ПАТ «Укртелеком». Більш наглядно основні показники діяльності компанії представлено на рисунку 2.1.

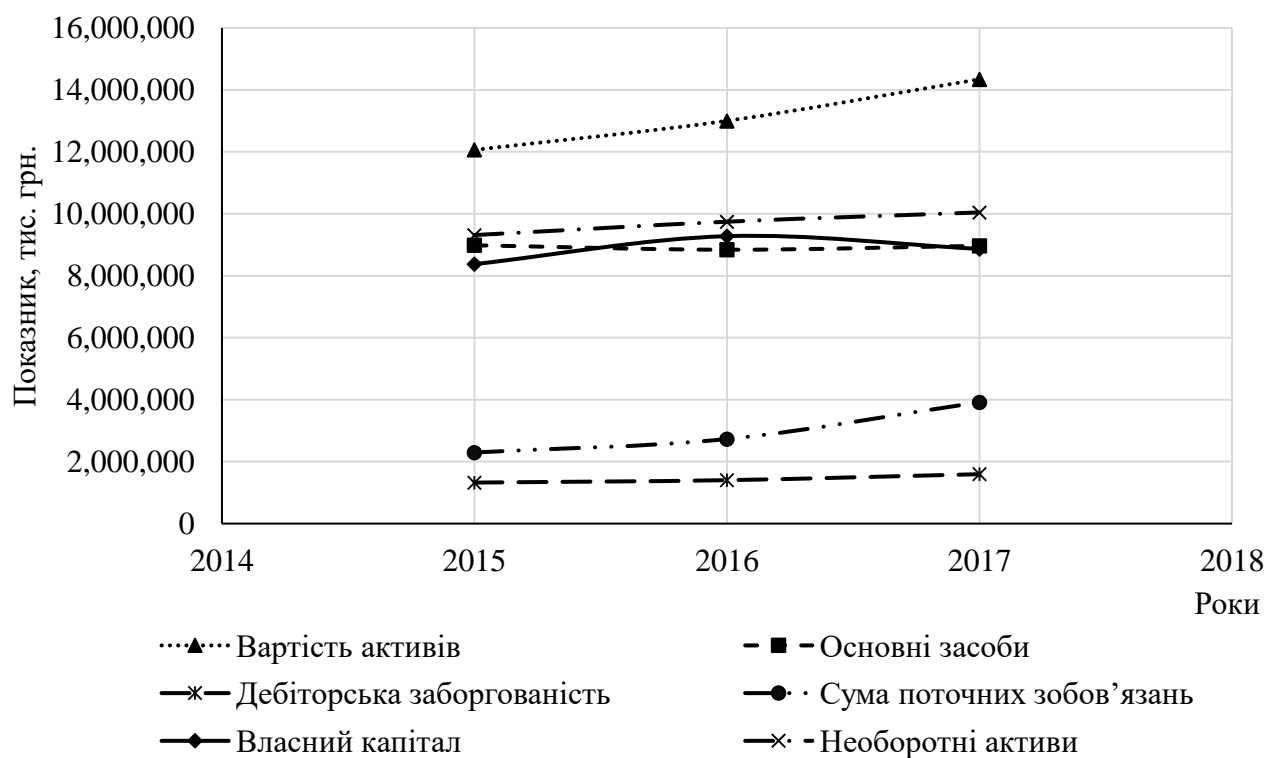


Рис. 2.1. Динаміка основних показників виробничої діяльності
ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 рр.

(Складено автором)

На основі таблиці 2.1 бачимо, що вартість активів протягом 2015-2017 років має тенденцію до зростання. У 2015 році показник дорівнював 12 062 877 тис. грн.. На кінець 2016 року показник збільшився на 7,8% або 938 368 тис. грн. і становив 13 001 245 тис. грн.. У 2017 році сума активів становила вже 14 343 372 тис. грн., що на 1 342 127 тис. грн. або 10,3% більше, ніж значення показника у попередньому періоді діяльності Укртелекому. Тенденція до зростання вартості активів ПАТ «Укртелеком» є позитивною, оскільки свідчить про зміцнення економічного потенціалу підприємства, особливо зважаючи на те, що це зростання відбувається за рахунок збільшення вартості основних засобів та необоротних активів. Крім того, таке значення показника активів свідчить про тенденцію до відновлення виробничих потужностей компанії, що пов'язано з оновленням мережі, а також оновленням та розширенням асортименту послуг, що пропонуються споживачам. У таблиці 2.2 представлено відхилення основних показників виробничої діяльності ПАТ «Укртелеком».

Таблиця 2.2.

Відхилення основних показників виробничої діяльності

ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 рр.

Показник	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темпи приросту, %	
	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1. Вартість активів	938 368	1 342 127	7,8	10,3
2. Необоротні активи	431 707	299 989	4,6	3,1
3. Основні засоби	-143 693	126 164	-1,6	1,4
4. Сума запасів	23 376	-7 797	19,4	-5,4
5. Дебіторська заборгованість	78 441	193 002	5,9	13,8
6. Сума поточних зобов'язань	434 021	1 186 547	18,9	43,5
7. Власний капітал	902 734	- 410 316	10,8	-4,4

(Розраховано автором)

На основі таблиці 2.2 можна розглянути тенденцію зміни основних показників виробничої діяльності Укртелекому за 2015-2017 роки більш детально.

Показник необоротних активів Укртелекому протягом останніх трьох років має тенденцію до збільшення. Так, у 2015 році їх вартість оцінювалась у 9 312 347 тис. грн.. До 2016 року показник зріс на 431 707 тис. грн. або 4,6% та становив вже 9 744 054 тис. грн.. На кінець 2017 року вартість необоротних активів склала 10 044 043 тис. грн., що на 3,1% або 299 989 тис. грн. більше, ніж у попередньому році. Зростання необоротних активів є позитивним явищем для підприємства, оскільки свідчить про економічне зростання компанії та підвищення активності Укртелекому на ринку, а саме збільшення кількості послуг та участь у різних заходах.

Вартість основних засобів за досліджуваний період має неоднорідну тенденцію. Так, у 2015 році показник дорівнював 8 983 451 тис. грн.. До 2016 року їх вартість зменшилась на 143 693 тис. грн. або 1,6% і склала 8 839 758 тис. грн.. У 2017 році основні засоби зросли до 8 965 922 тис. грн., що більше за показник попереднього періоду на 126 164 тис. грн. або 1,4%. Тенденція до збільшення основних засобів свідчить про збільшення вартості матеріальних активів, що належать ПАТ «Укртелеком» та використовуються компанією у

процесі надання послуг клієнтам. Крім того, на зростання основних засобів впливає зростання показника дебіторської заборгованості протягом трьох років.

Значення суми запасів протягом 2015-2017 років має неоднорідний характер. У 2015 році сума запасів ПАТ «Укртелеком» склала 120 564 тис. грн.. На кінець 2016 року показник збільшився на 23 376 тис. грн. або 18,4% і дорівнював вже 143 940 тис. грн.. Проте вже у 2017 році спостерігається зменшення показника до 136 143 тис. грн., що на 7 797 тис. грн. або 5,4%, ніж у попередньому році. Загалом тенденція до зменшення вартості запасів є позитивним явищем, оскільки свідчить про зростання ефективності їх використання та прискорення оборотності. Проте, поряд з цим, зменшення їх вартості може свідчити також про зменшення масштабів діяльності. Особливо актуальним це є зважаючи на негативні тенденції, пов'язані з послугами Укртелекому, а саме зменшенням кількості абонентів компанії, наявністю застарілої матеріально-технічної бази (в основному це стосується застарілого обладнання та кабелів), а також зростанням кількості крадіжок обладнання компанії, що призводить до перебоїв у роботі та неналежному наданні послуг і забезпечення абонентів доступом до мережі.

Показник дебіторської заборгованості протягом останніх трьох років має тенденцію до збільшення. Так, у 2015 році вартість дебіторської заборгованості оцінювалась у 1 323 393 тис. грн. У 2016 році показник дорівнював вже 1 401 834 тис. грн., що на 78 441 тис. грн. або 5,9% більше, ніж спостерігалось у попередньому році. Станом на 2017 рік сума дебіторської заборгованості зросла на 193 002 тис. грн. або 13,8% і становила 1 594 836 тис. грн.. Тенденція до зростання суми дебіторської заборгованості протягом років, що досліджувалися, характеризує процес оплати послуг споживачами з негативної сторони. Перш за все, це пов'язано з тим, що клієнти ПАТ «Укртелеком» мають заборгованості за послуги, що надає компанія, а також сплачують їх невчасно або з певними затримками.

Сума поточних зобов'язань має тенденцію до збільшення. У 2015 році показник дорівнював 2 295 526 тис. грн.. До 2016 року сума зросла на 434 021

тис. грн. або 18,9%, в результаті чого показник дорівнював вже 2 729 547 тис. грн.. У 2017 році сума поточних зобов'язань становила 3 916 093 тис. грн., що більше, ніж у попередньому періоді на 1 186 547 тис. грн. або 43,5%. Збільшення поточних зобов'язань є негативним явищем для ПАТ «Укртелеком», оскільки свідчить про зростання кількості кредитів, затримки по виплатах та заборгованостях підприємства.

Власник капітал має неоднорідний характер. У 2015 році сума власного капіталу становила 8 374 473 тис. грн.. Проте зростання на 902 734 тис. грн. або 10,8% сприяло тому, що у 2016 році показник дорівнював вже 9 277 207 тис. грн. Проте у 2017 році показник зменшився на 410 316 тис. грн. або 4,4% і становив 8 866 891 тис. грн. Зменшення власного капіталу характеризує підприємство з негативного боку, оскільки свідчить про певні проблеми. Перш за все, це вказує на зниження рівня захищеності від негативних факторів, особливо збитків, які покриваються за рахунок власного капіталу; зниження рівня стабільності розвитку; фінансової стійкості; зростання залежності від запозичених коштів тощо.

Для ґрунтовного аналізу та оцінки загального стану ПАТ «Укртелеком» доцільно проаналізувати основні фінансові показники за останні три роки, значення яких представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Динаміка зміни основних фінансових показників ПАТ «Укртелеком»
за 2015-2017 рр.**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1.Дохід від реалізації товарів та послуг	6 394 757	6 327 113	4 627 707
2.Собівартість реалізованих товарів та послуг	3 620 700	3 830 125	2 638 405
3.Чистий прибуток	600 170	601 027	638 539

Розраховано за даними [47]

На основі таблиці 2.3 можна стверджувати, що представлені показники є досить неоднорідними за своїм характером у період з 2015 до 2017 року. У той

час, як дохід та собівартість мають тенденцію до зниження, чистий прибуток зростає протягом трьох років.

Дохід від реалізації товарів та послуг Укртелекому за останні три роки має тенденцію до зменшення. У 2015 році показник дорівнював 6 394 757 тис. грн.. В результаті зменшення показника на 67 644 тис. грн. або 1,1% у 2016 році показник склав 6 327 113 тис. грн. На кінець 2017 року показник зменшився до 4 627 707 тис. грн., що на 1 699 406 тис. грн. або 26,9% менше, ніж значення доходу від реалізації товарів та послуг у минулому році. Значення чистого доходу у загальному має чітко виражену тенденцію до зниження, що негативно характеризує діяльність підприємства, оскільки свідчить про зменшення загальної суми доходів від реалізації продукції і негативно характеризує процес надання послуг через зменшення їх кількості, особливо це стосується великої кількості відмов від послуг фіксованої телефонії на користь інших засобів сучасного зв'язку, переважно стільникового.

Для аналізу значення фінансових показників та їх тенденцій доцільно розглянути темпи приросту показників, що й представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Відхилення основних фінансових показників ПАТ «Укртелеком» за
2015-2017 рр.**

Показник	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темпи приросту, %	
	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1.Дохід від реалізації товарів та послуг	-67 644	-1 699 406	-1,1	-26,9
2.Собівартість реалізованих товарів та послуг	209 425	-1 191 720	5,8	-31,1
3.Чистий прибуток	857	37 512	0,2	6,2

(Розраховано автором)

На основі розрахованих відхилень фінансових показників ПАТ «Укртелеком» доцільно більш детально розглянути показники собівартості та чистого прибутку за останні три роки.

На основі таблиць 2.3 та 2.4 можна сказати, що собівартість реалізованих товарів та послуг має неоднорідний характер. Так, значення показника у 2015 році становило 3 620 700 тис. грн.. Зростання значення собівартості на 209 425 тис. грн. або 5,8% сприяло тому, що у 2016 році показник дорівнював 3 830 125 тис. грн.. Проте вже до 2017 року показник склав 2 638 405 тис. грн., що на 1 191 720 тис. або 31,1% менше, ніж було у попередньому періоді. Тенденція до зменшення показника собівартості реалізованих товарів та послуг є позитивною, оскільки дозволяє Укртелекому знизити ціну на послуги підприємства для клієнтів. Хоча з іншого боку, такий характер показника частково пов'язаний зі зменшенням кількості абонентських ліній фіксованого зв'язку, абонентів ШСД та зменшенням кількості надання ряду послуг, таких як телеграфний зв'язок чи лінії проводового радіомовлення.

На основі проведеного аналізу фінансових показників побудовано графіки, що подано на рис. 2.2.

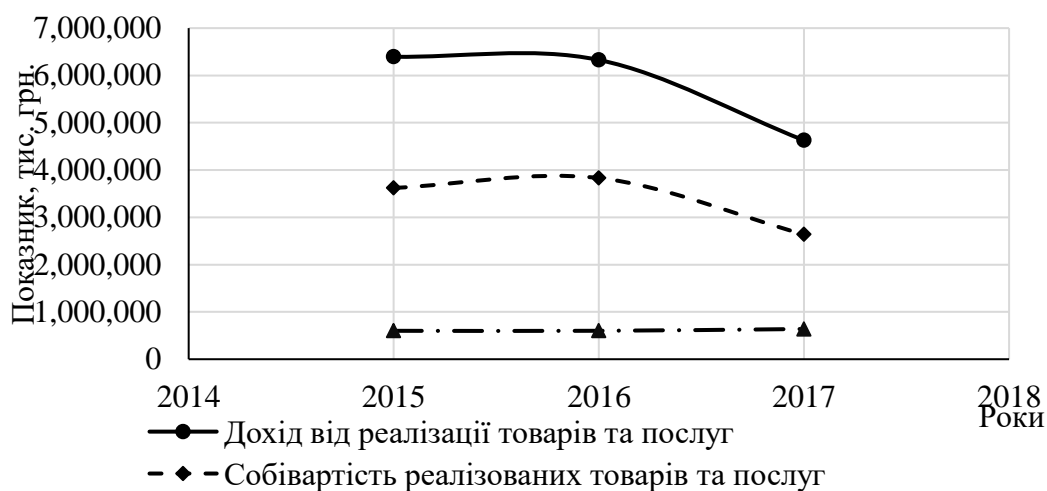


Рис. 2.2. Динаміка фінансових показників ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 рр.

(Складено автором)

Одним з основних показників, що характеризує ефективність діяльності підприємства є чистий прибуток. Протягом останніх трьох років спостерігається тенденція до зростання зазначеного показника (рис. 2.2). Так, у 2015 році чистий прибуток становив 600 170 тис. грн., проте вже до 2016 року показник збільшився на 857 тис. грн. або 0,2% і склав 601 027 тис. грн.. У 2017 році

значення чистого прибутку, отриманого компанією дорівнювало 638 539 тис. грн., що на 37 512 тис. грн. або 6,2% більше, ніж значення показника у попередньому періоді. Зростання зазначеного показника є позитивним для Укртелекому, оскільки свідчить про зростання ефективності діяльності, можливість забезпечення регулярних виплат акціонерам та можливість вкладання коштів у оновлення власної мережі та загальний розвиток підприємства.

На основі діагностики показників основної діяльності та фінансового стану ПАТ «Укртелеком» можна сказати, що становище компанії є неоднозначним. З одного боку підприємству вдається збільшувати чистий прибуток протягом останніх трьох років, проте, у той же час, спостерігається зниження доходів від реалізації товарів та послуг; зменшення кількості абонентів компанії; погіршення матеріально-технічної бази, особливо кабелів та комутаційного обладнання, що у загальному погіршує якість послуг, що надаються, і спричиняє незадоволення клієнтів; крадіжки деякого обладнання; перебої у роботі підприємства, пов'язані з поломками та аваріями; скарги на обслуговування у сервісних центрах та колл-центрах. Крім того, значна кількість судових процесів з приводу повернення Укртелекому у державну власність також має негативний вплив на діяльність компанії.

Зважаючи на досліджені показники, що впливають на діяльність ПАТ «Укртелеком», було встановлено, що компанія має певні проблеми з основною діяльністю. Для більш детального аналізу доцільно розглянути операційну модель, за якою на сьогоднішній день працює компанія.

Сучасна операційна модель Укртелекому зараз представлена трьома загальними рівнями (рис. 2.3), на яких здійснюється управління всіма обласними центрами та філіалами компанії, яким підпорядковуються районні відділення у всіх населених пунктах на території України. Наявність трирівневої моделі забезпечує ефективне управління підприємством, зменшує дублювання функцій та пришвидшує процес передачі інформації між рівнями та різними складовими компанії.

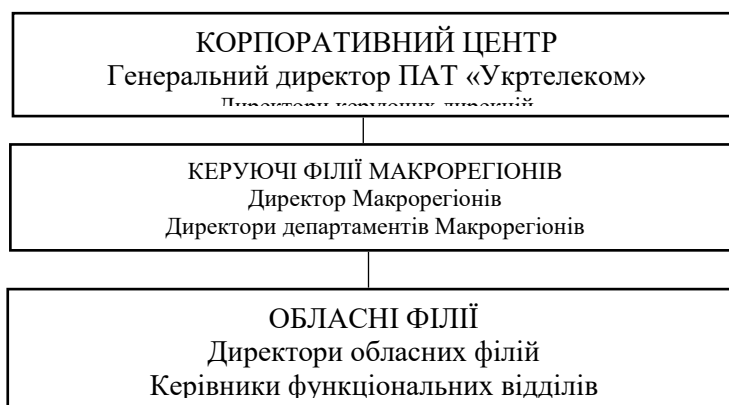


Рис. 2.3. Операційна модель управління ПАТ «Укртелеком»

Джерело: [48]

Як видно з малюнку, керування діяльністю Укртелекому здійснюється директором компанії – Юрієм Курмазом, який займає посаду з початку 2014 року. Корпоративний центр, який знаходиться у місті Києві та здійснює керівництво всім підприємством, розробляє та обирає стратегічний вектор руху компанії, приймає всі найважливіші рішення та делегує повноваження керуючим філіям Макрорегіонів, які здійснюють керівництво кількома обласними філіями, що знаходяться поряд одна від одною за територіальною ознакою. На сьогоднішній день є п'ять керуючих філій, яка здійснює керівництво у середньому від трьох до восьми обласних філій. Представництва Східного макрорегіону здійснюють свою діяльність не у повному обсязі, а лише частково, оскільки частина районних філій знаходилась на територіях, що є непідконтрольними Україні. Управління Кримським макрорегіоном з керуючою філією у Севастополі було повністю втрачено Укртелекомом у лютому 2016.

На основі проведеного дослідження особливостей діяльності компанії можна стверджувати, що Укртелеком хоча й має ряд проблем, він все ж продовжує активно надавати послуги своїм клієнтам та розширювати власний асортимент. Підприємство співпрацює з багатьма підприємствами України, у тому числі з державним сектором. Одним з факторів, що має значний вплив на діяльність компанії є процес реприватизації Укртелекому та повернення його активів у власність держави.

2.2. Оцінка зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПАТ «Укртелеком»

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкою мінливістю та динамічністю, що більшою чи меншою мірою впливає на діяльність підприємства. Для більш ґрунтовного аналізу діяльності компанії доцільно розглянути зовнішні фактори, що впливають на роботу ПАТ «Укртелеком». Зважаючи на те, що телекомунікаційна галузь є однією з найбільш динамічних за своїм розвитком, перш за все, доцільно розглянути особливості та тенденції, які спостерігаються у даній сфері діяльності.

Телекомунікаційна галузь України є сучасним, різноманітним та швидко зростаючим напрямком діяльності країни, який постійно оновлюється та удосконалюється. У даному секторі на сьогоднішній день представлена велика кількість послуг та напрямків діяльності, серед яких виділяють мобільний зв'язок, що є найбільш популярним, фіксований зв'язок, що втрачає свою популярність нині, широкосмуговий доступ до мережі Інтернет, передача та прийом ТВ програм, у тому числі інтерактивне телебачення, радіо, поштовий зв'язок, крім того виділяють способи електров'язку, до якого належать супутниковий та пейджинговий зв'язок, який вже практично не використовується.

Найбільш відомими представниками телекомунікаційної галузі в Україні є ПАТ «Укртелеком», який є найбільшим оператором фіксованого зв'язку, ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл», ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Датагруп», ТОВ «Інтертелеком», ПрАТ «Vega telecom» та ряд інших компаній, що працюють на локальному рівні. Дана галузь об'єднує територію всієї України за допомогою телефонних кабелів, Інтернет-кабелів, оптичних мереж тощо.

Орган, що регулює діяльність телекомунікаційних компаній в Україні є Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), яка видає укази, вимоги та нормативні документи, за

якими має здійснюватись надання телекомунікаційних послуг клієнтам та споживачам підприємств.

Загалом діяльність телекомунікаційних компаній регулюється рядом законів, нормативних актів, постанов та рішень керівних органів. Найвищим законом, що регулює діяльність компаній є Конституція України.

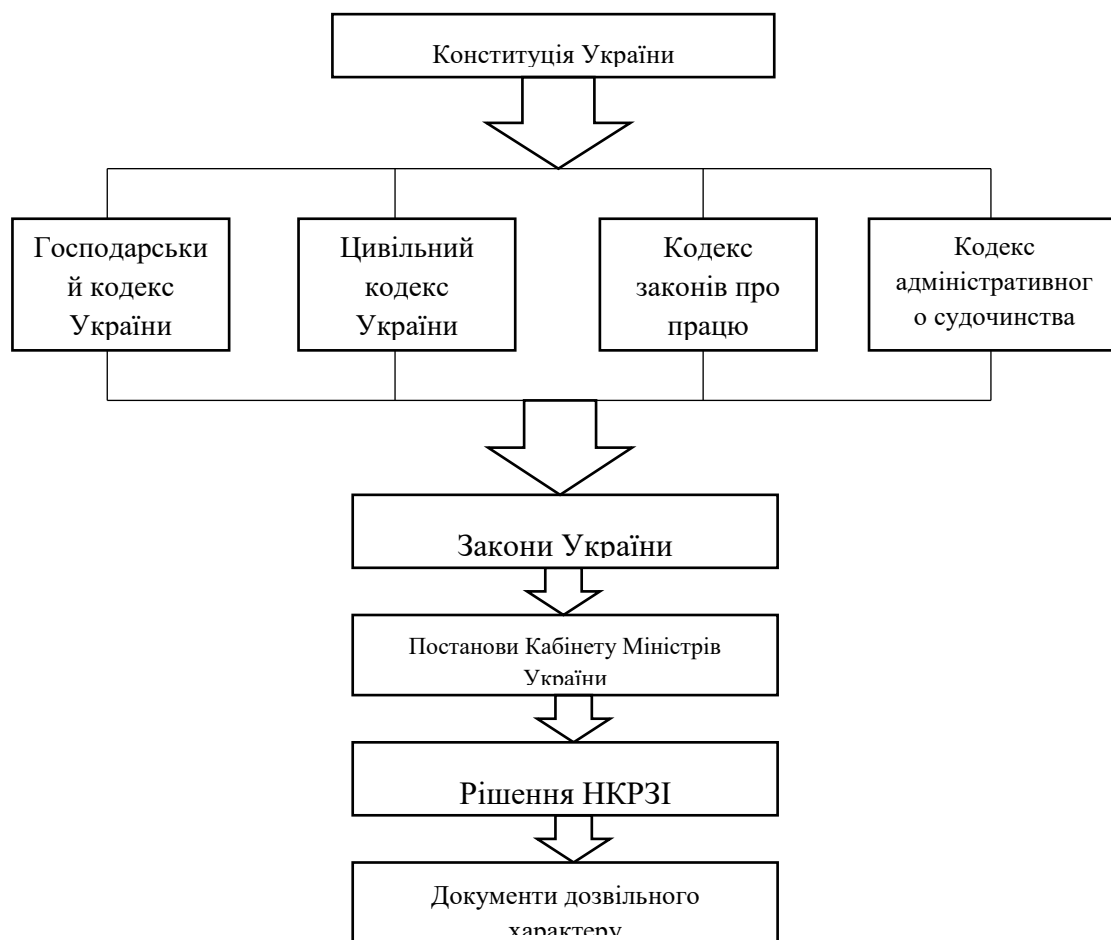


Рис. 2.4. Законодавче забезпечення діяльності компаній телекомунікаційної галузі

(Складено автором)

В залежності від правової форми, у якій працює те чи інше підприємство, а також конкретного напрямку діяльності, компанії керуються різними законодавчими актами, законами, директивами тощо.

Крім того, особливістю телекомунікаційної галузі є її поширеність та популярність серед зайнятого населення, тож доцільно більш детально розглянути та проаналізувати динаміку зайнятого населення у цій галузі.

Таблиця 2.5.

**Динаміка чисельності зайнятого населення у телекомунікаційній
галузі України за 2013-2017 рр., тис. чол.**

	Загальна кількість зайнятого населення	Кількість населення, зайнятого в галузі телекомунікацій	Абсолютне відхилення населення, що працює в галузі телекомунікацій	% від загальної кількості зайнятого населення
2013 р.	19 261, 4	297, 9	-	1,54
2014 р.	19 314, 2	299, 9	2	1,55
2015 р.	18 073, 3	284, 8	-15,1	1,58
2016 р.	16 443, 2	272, 9	-11,9	1,65
2017 р.	16 276, 9	275, 2	2,3	1,69

Розраховано за даними [50]

На основі таблиці, представленої вище, видно, що кількість населення, зайнятого у галузі телекомунікацій, найбільше зменшилась у період з 2014 до 2015 років. Зміна склала майже 15,1 тис. осіб. Проте вже з 2016 до 2017 років кількість працівників зросла на 2,3 тис. осіб, хоча у загальному спостерігається зменшення загальної кількості зайнятого населення, що пропорційно впливає на частку населення, зайнятого у телекомунікаційній індустрії, проте в розрахунку % від загальної кількості зайнятого населення, відсоток збільшився. Така тенденція, в першу чергу, пов'язана з тим, що загальна кількість працюючих зменшилась у зв'язку із закриттям значної кількості підприємств, частково неофіційним працевлаштуванням, а також роботою закордоном. Поряд з цим, спостерігається часткова незадоволеність заробітною платою чи умовами праці, скорочення персоналу, відсутність мотивації, відсутність бачення кар'єрного зростання чи подальшої професійної діяльності у тій чи іншій компанії, що так чи інакше штовхає працівників до звільнення. Хоча, з урахуванням сучасних тенденцій, можна сказати, що телекомунікаційна галузь буде розширюватися, а кількість зайнятого населення у ній буде зростати.

З урахуванням популярності телекомунікаційної галузі, варто відзначити, що на здійснення діяльності ПАТ «Укртелеком» та надання послуг споживачам

впливає значна кількість факторів, які можуть бути як прямої дії, так і непрямой, тож доцільно проаналізувати окремо кожен групу.

Отже, варто розпочати з середовища непрямого впливу, яке характеризується економічною ситуацією та умовами, що впливають на діяльність Укртелекому, законодавчими та нормативними актами, впливом міжнародного середовища, розвитком та використанням сучасної техніки та технологій, рівнем культури та розвитку населення та процесів у суспільстві, громадською думкою та її поширенням, впливом демографічних та екологічних факторів. Загалом, перераховані чинники впливають як на діяльність компанії на сьогоднішній день, так і на подальший розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Для налагодження успішної діяльності та можливості залишатися конкурентоспроможним, а також отримувати постійний прибуток та забезпечувати себе необхідними ресурсами у повному обсязі, керівництво Укртелекому має приділяти увагу чинникам зовнішнього середовища, що здійснюють непрямий вплив на діяльність компанії, особливо, зважаючи на той факт, що подібні фактори постійно стають все більш глобальними та впливають з більшою силою. Особливістю є той факт, що керівництво та компанія не може впливати на дані фактори, проте найчастіше відчуває вплив на собі. Тож, управління компанією має будуватися таким чином, аби мінімізувати негативний вплив факторів зовнішнього середовища та максимізувати позитивний.

Оцінювання факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність ПАТ «Укртелеком» проводиться на основі проведення аналізу та оцінювання ряду факторів, серед яких виділяють правові, економічні, політичні, технологічні та науково-технічні, природні, соціально-культурні та демографічні.

Найбільш ефективною методикою для оцінювання факторів зовнішнього середовища є PEST-аналіз, у якого головною метою є виявлення тих факторів бізнес-середовища, які чинять найбільший вплив на діяльність підприємства, а

також визначити динаміку (сприятливу чи несприятливу) впливу зазначених факторів [51]. Вплив зовнішнього середовища на ПАТ «Укртелеком» є досить значним. Перелік факторів непрямого впливу представлені у таблиці нижче.

Для визначення факторів непрямого впливу, які здійснюють найбільший вплив на діяльність ПАТ «Укртелеком» будемо таблицю 2.6, де визначаємо наступні бали: 3 – сильний вплив; 2 – помірний; 1 – слабкий; 0 – відсутність впливу.

Таблиця 2.6.

**Оцінювання факторів непрямого впливу на діяльність
ПАТ «Укртелеком»**

Група факторів	Перелік факторів	Прояв впливу фактора	Характер впливу фактора	Оцінка впливу факторів, у балах
1	2	3	4	5
Правові	1.Регулювання граничних тарифів на послуги зі сторони НКРЗІ 2.Наявність великої кількості нормативних та законодавчих актів, які впливають на діяльність компанії	1.НКЗІ рішенням №606 від 28.11.2017 встановлює граничні ставки на послуги 2.Велика кількість регулятивних документів	1. -1 2. +1	1. 2 2. 3
Економічні	1.Зростання рівня інфляції в країні 2.Високі податкові ставки 3.Зниження рівня доходів населення країни	1.Високий рівень інфляції в країні, його зростання 2.Наявність великої кількості податкових ставок 3.Зниження купівельної спроможності клієнтів	1. -1 2. -1 3. -1	1. 2 2. 2 3. 1
Політичні	1.Нестабільність політичного середовища в країні, втрата частини філій компанії	1.Наявність воєнного конфлікту, втрата частини територій та відповідно втрата філій компанії у східних областях країни та в Криму	1. -1	1. 2

Продовження таблиці 2.6.

1	2	3	4	5
Природні	1.Вплив клімату 2.Погіршення екологічного стану	1.Кліматичні умови є помірними, практично не мають негативного впливу, за винятком сильних дощів, буревіїв, снігопадів 2.Підвищення рівня забрудненості навкол. середовища	1. +1 2. -1	1. 1 2. 1
Соціально-культурні	1.Впровадження міжнародних стандартів у діяльність компанії 2.Підвищення рівня освіченості населення	1.Укртелеком продовжує впроваджувати міжнародні стандарти діяльності 2.Споживачі надають перевагу більш сучасним засобам передачі інформації та відповідним послугам	1. -1 2. +1	1. 1 2. 2
Демографічні	1.Різноманітність вікового складу населення 2.Наявність несприятливої демографічної ситуації 3.Відтік працездатного населення	1.Збільшення кількості людей похилого віку, у порівнянні з молоддю 2.Зменшення чисельності населення 3.Виїзд працездатного населення на роботу закордон	1. -1 2. -1 3. +1	1. 1 2. 2 3. 2
Науково-технічні	1.Удосконалення та модернізація обладнання 2.Постійний розвиток технологій на телекомунікаційному ринку	1.Оновлення обладнання та перехід на використання нових оптичних кабелів 2.Розширення асортименту шляхом використання нових технологій (датацентри тощо)	1. +1 2. +1	1. 2 2. 3

(Складено автором)

На основі таблиці 2.6, у якій було наведено перелік факторів непрямого впливу та здійснено їх оцінювання, доцільно запропонувати можливості та загрози зі сторони макросередовища для діяльності ПАТ «Укртелеком» (табл.

2.7), а також, відповідно до зазначених чинників запропонувати можливі варіанти рішень та дій компанії. Крім того, оцінено ступінь впливу загроз та можливостей у балах (від 1 до 3).

Таблиця 2.7.

**Можливості та загрози зовнішнього середовища для діяльності
ПАТ «Укртелеком»**

Фактори зовнішнього середовища	Оцінка впливу фактора, у балах	Можливі варіанти дій підприємства
1	2	3
1. Можливості 1.1.Збільшення кількості абонентів 1.2.Розширення діяльності шляхом виходу на нові сегменти ринку 1.3.Оновлення мережі шляхом впровадження нового технологічного обладнання, який відповідає сучасним потребам споживачів	1.1. 2 1.2. 3 1.3. 3	1.1.Збільшення дій для приваблення абонентів ШСД та Інтерактивного телебачення 1.2.Розширення асортименту послуг 1.3. Використання оновленого обладнання та сучасних технологій, заміна ADSL на VDSL, перехід до надання доступу з використанням оптоволоконних кабелів
2. Загрози 2.1. Збільшення кількості конкурентів, які пропонують послуги за більш вигідними тарифами 2.2.Тенденція до відмови клієнтів від послуг компанії (особливо стаціонарного зв'язку) 2.3.Зниження купівельної спроможності споживачів та відмова від послуг через постійні підвищення тарифів на користь інших компаній 2.4.Збільшення кількості поломок та зниження якості послуг	2.1. 2 2.2. 2 2.3. 3 2.4. 2	2.1. Проведення різного роду акцій, приваблення споживачів шляхом використання реклами у ЗМІ та соціальних мережах, покращення якості послуг 2.2.Розширення асортименту послуг на основі дослідження потреб та вподобань споживачів 2.3.Розробка ряду послуг у більш низькій ціновій категорії для різних груп населення 2.4.Вкладення коштів у оновлення технологічної мережі, прокладання кабелів нового покоління з більшою пропускну здатністю

(Складено автором)

На сьогоднішній день ПАТ «Укртелеком» має напрямки до розширення власної діяльності та покращення рівня наданих послуг. Проте важливо також пам'ятати про фактори прямого впливу, які безпосередньо впливають на

діяльність ПАТ «Укртелеком» у процесі взаємодії у тій чи іншій формі. Найбільш впливовими у цьому блоці є конкуренти, постачальники/партнери та споживачі.

Зважаючи на величину підприємства та кількість абонентів, яким надає послуги Укртелеком, доцільно розпочати з аналізу споживачів.

Отже, як вже зазначалось, підприємство надає послуги у масовому секторі, тобто фізичним особам, а також у бізнес-секторі – компаніям-клієнтам, до яких належать представники банківської сфери, сфери обслуговування, медичні заклади, державний сектор тощо.

Компанія пропонує послуги місцевого (близько 71% ринку послуг), міжміського (близько 83% ринку послуг) та міжнародного телефонного зв'язку. Крім того, компанія має розгалужену мережу по території всієї країни, включаючи віддалені села та містечка, що також є позитивним момент і дозволяє приваблювати більшу кількість споживачів.

На червень цього року Укртелеком обслуговував понад 4,9 млн. ліній, 87% з яких належать абонентам – фізичним особам, а 13% – абонентам-юридичним особам. Основою ринку масових послуг є споживачі – фізичні особи, яких у товариства налічується понад 4,1 млн. абонентів.



Рис. 2.5. Співвідношення споживачів ПАТ «Укртелеком»

(Складено автором)

Важливим фактором, який впливає на діяльність ПАТ «Укртелеком» та ставлення покупців до підприємства, а також надання переваги на користь Укртелекому, є вартість підключення й тарифні плани. Ціни на послуги компанії мають широкий діапазон, оскільки залежать від конкретного пакету чи від самої

послуги. Детальна інформація про динаміку показників, що характеризують обсяги операційної діяльності представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

**Аналіз показників операційної діяльності ПАТ «Укртелеком»
за 2015-2017 рр.**

№	Послуги	Рік			Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
1	Кількість абонентських ліній:					
	Фіксована телефонія, млн.	7,4	5,7	4,9	-22,9	-14,1
	Інтернет, млн.	1,63	1,59	1,48	-2,5	-6,9
	Інтерактивне телебачення, тисяч	43,4	70,3	95,6	61,9	35,9
2	Середні ціни за видами послуг:					
	Фіксована телефонія	47	54	62	14,9	14,8
	Інтернет	60	90	110	50	22,2
	Інтерактивне телебачення	59	69	99	16,9	43,5
3	Чистий прибуток від наданих послуг, тис. грн.	600 170	601 027	638 539	0,2	6,2
4	Собівартість наданих послуг, тис. грн.	3 620 700	3 830 125	2 638 405	5,8	-31,1

Розраховано за даними [46;47]

Виходячи з даних, представлених у таблиці, бачимо, що спостерігається зменшення кількості абонентів фіксованої телефонії та Інтернету. Так, починаючи з 2015 року кількість користувачів фіксованої телефонії зменшилась на 2,5 млн. абонентів. Крім того, лише за останній рік даний показник зменшився з 5,7 до 4,9 млн. або на 14,1%. Причиною відмови споживачів від послуги є її непопулярність та надання переваги мобільному зв'язку.

Кількість абонентів широкосмугового доступу за останній рік зменшилась на 6,9% з 1,59 млн. у 2016 році до 1,48 млн. абонентів у 2017 році. Поряд з цим, кількість користувачів інтерактивного телебачення продовжує зростати протягом досліджуваного періоду. Крім того, спостерігається зростання цін на основні послуги компанії протягом останніх трьох років. Так, вартість користування стаціонарним зв'язком для абонентів ПАТ «Укртелеком» зростає.

майже на 15% у період з 2016 до 2017 року; вартість Інтернету за цей же період збільшилась на 22,2%; найбільше ж зростання ціни спостерігалось на інтерактивне телебачення з 69 до 99 грн. в місяць або на 43,5%.

Більш наглядно тенденція на основні послуги ПАТ «Укртелеком» за досліджуваний період представлено на рисунку нижче.

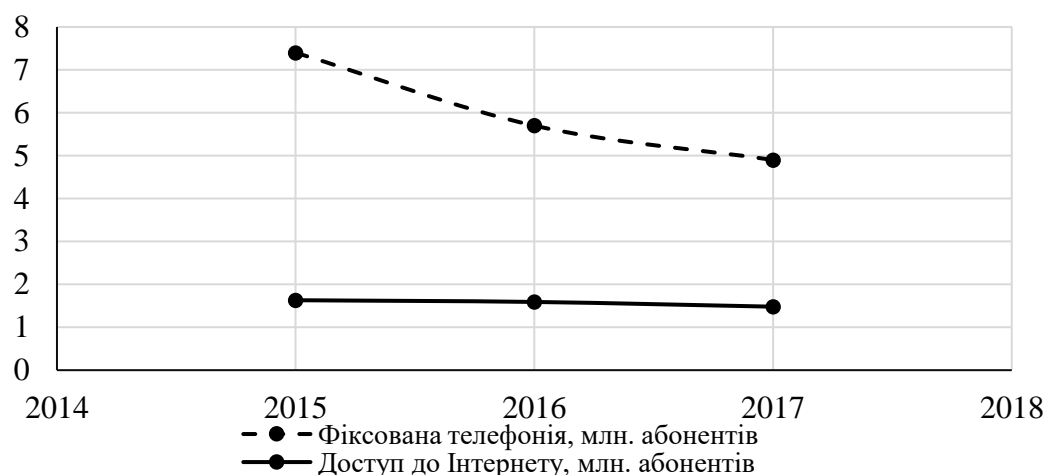


Рис.2.6. Динаміка кількості абонентів ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 роки

(Складено автором)

Як бачимо, показники чисельності абонентів мають тенденцію до зменшення, що негативно характеризує діяльність компанії.

ПАТ «Укртелеком» надає телекомунікаційні послуги на всій території України як фізичним особам, так і підприємствам та організаціям всіх форм власності. Для продажу послуг переважно використовується власна мережа збуту, хоча для продажу окремих послуг використовуються і непрямі канали збуту. Продаж в основному здійснюється через офіційний сайт компанії та через сервісні центри й філії у містах.

Наступним фактором, що має вплив на діяльність Укртелекому, є постачальники компанії, які надають різне обладнання, запчастини, програмного забезпечення. Серед постачальників виділяють такі компанії ПАТ «Одескабель», ТОВ «Укрком Лайн», ПрАТ «Пріоком», ТОВ «Хуавей Україна» (новітнє обладнання, комутаційні шафи), ТОВ «Діпнет Україна».

Щодо конкурентів, то на сьогоднішній день основними конкурентами ПАТ «Укртелеком» є ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл» та ПрАТ «ВФ Україна», які надають послуги мобільного зв'язку, доступу до мережі інтернет за 3G технологіями та планують перехід до 4G технологій найближчим часом, а також надають різні послуги з підключення телебачення, розробляють мобільні додатки для більшої зручності споживачів тощо.

Найбільш активним конкурентом сьогодні на ринку телекомунікацій є «Київстар», абонентська база якого складає близько 28 млн. абонентів. Компанія надає послуги високої якості та надає високий рівень обслуговування клієнтів.

Загалом, телекомунікаційна галузь є надзвичайно прогресивною та перспективною, проте аби залишатися конкурентоспроможним та надавати послуги високої якості, необхідно постійно вкладати кошти у оновлення матеріально-технічної бази та оновлювати технології надання послуг, що Укртелеком поки що проводить не дуже активно.

2.3. Дослідження потенціальних можливостей розвитку та збереження персоналу підприємства

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та здійснення ефективної і прибуткової діяльності, підприємство має бути укомплектованим кадрами високого рівня підготовки у повному обсязі. Крім того, необхідною умовою є забезпечення працівників комфортними умовами праці та здійснення постійної роботи з персоналом. Тож, доцільно дослідити систему управління персоналом на ПАТ «Укртелеком».

ПАТ «Укртелеком» має демократичний стиль управління працівниками компанії, що притаманний керівникам будь-якого рівня та проявляється у всіх складових елементах системи управління персоналом на підприємстві [52].

Першою ланкою, яка має важливе значення при роботі з кадрами, є необхідність забезпечувати себе персоналом та планувати потребу підприємства

у працівниках на майбутні періоди. На сьогоднішній день планування персоналу у ПАТ «Укртелеком» здійснюється HR-департаментом, який на основі кадрової звітності, потребі працівників на ті чи інші посади та з урахуванням майбутніх цілей компанії, здійснює розрахунок та визначає необхідну кількість працівників, які б забезпечили ефективне функціонування підприємства. Крім того, у сучасних умовах першочерговим завданням департаменту управління персоналом Укртелекому стає розробка заходів із залучення молоді до роботи в компанії.

Наймання та відбір претендентів на зазначені посади відбувається у декілька етапів. Найбільш популярним методом підбору працівників на сьогоднішній день в Укртелекомі є використання відповідних сайтів у мережі інтернет. Так, компанія розміщує перелік вакансій з вимогами до кандидатів та обов'язками, що відповідають посаді. Або ж здійснюється перегляд резюме на сайтах з пошуку роботи відповідальним за даний процес співробітником HR-департаменту. Після вибору профілів можливих кандидатів, їх запрошують на співбесіду до компанії, особисто спілкуються, переглядають документацію. Інколи, для перевірки здібностей майбутніх працівників Укртелеком, співробітники кадрового департаменту проводять певні тестування чи пропонується вирішити якесь завдання чи задачу. Провівши тестування та ознайомившись з матеріалами кандидата, приймається рішення про його прийняття чи неприйняття на роботу. У деяких випадках ПАТ «Укртелеком» може запропонувати працівнику пройти випробувальний термін, після якого вирішується чи відповідає кандидат вакансії.

Важливим елементом є процес адаптації нових працівників Укртелекому. Проведення заходів з комфортного влаштування нових співробітників в компанії, ознайомленні з підприємством, його структурою, діяльністю та особливостями внутрішніх процесів частково здійснюються працівниками HR-департаменту. Крім того, допомога у освоєнні лягає безпосередньо на керівника департаменту чи відділу Укртелекому, до якого було прийнято на роботу нового працівника. Поряд з цим, після початку кар'єри особи в компанії, їй надається

доступ до корпоративного сайту, присвоюється корпоративна скринька з адресною книгою та можливістю звернутися за допомогою до працівника кадрового департаменту, який займається його справою.

Зважаючи на умови зовнішнього середовища, які постійно змінюються, працівники повинні постійно розвиватися та здобувати нові знання і навички. В ПАТ «Укртелеком» даним процесом займається Департамент навчання та розвитку персоналу, у якому працює 25 осіб та який є допоміжною структурою HR-департаменту. Співробітники здійснюють планування та організацію навчання персоналу компанії, проведенням стажування, практик та заходами з приваблення працівників до компанії.

Одним з проектів Департаменту навчання є програма для студентів старших курсів «Кращі з Укртелекомом», у процесі якої відбувається навчання студентів шляхом організації лекцій з топ-менеджерами Укртелекому, робота над спільним проектом у групах від 5 до 8 чоловік. Після закінчення програми кращим студентам пропонується пройти стажування у компанії з можливістю подальшого працевлаштування.

Навчання співробітників, що вже тривалий час працюють в компанії здійснюється з використанням традиційних методів – курси з підвищення кваліфікації, тренінги, семінари. Крім того, у компанії кожного тижня проводиться тренінг для топ-менеджерів та керівників департаментів з менеджменту. На заняттях подається актуальний сучасний матеріал у області управління, розглядають практичні аспекти діяльності та обговорюється можливість застосування даних методик у компанії.

Крім того, в Укртелекомі використовують навчання за різним спрямуванням. Проводяться різні тренінги та семінари для програмістів, інженерів, розробників, дизайнерів компанії. Їх головним спрямуванням є технічне навчання.

Для представників обласних філій, що займаються продажем послуг компанії використовується навчання за даним напрямком з елементами

маркетингу та просування послуг компанії при спілкуванні з потенційними клієнтами.

Крім того, у компанії є таке спрямування як корпоративне навчання, що включає в себе заняття з розвитку різних компетенцій співробітників.

Негативним моментом є той факт, що у ПАТ «Укртелеком» є відсутньою така складова системи управління персоналом, як планування кар'єри. На сьогоднішній день, працівники та особи, що шукають роботу, зацікавлені у тому, аби мати змогу ознайомитися з певним планом свого розвитку у компанії та оцінити свої перспективи у довготривалому періоді, а відсутність цієї ланки може досить негативно вплинути на залучення нових фахівців. Департамент управління персоналом найближчим часом виключає можливість появи даної ланки СУП. Проте, у компанії на сьогоднішній день розробляються плани з розвитку молодих спеціалістів та учасників програм стажування, у яких повністю описуються заняття, які будуть проходити, можливі здобутки та фінальний етап даних програм, яким є або отримання документу про закінчення відповідного курсу, або запрошення на постійну роботу до Укртелекому.

Процес оцінювання персоналу ПАТ «Укртелеком» відбувається з використанням традиційних методів. Перш за все, це процес атестації персоналу, який проходить раз на три роки. Його суть полягає у тому, що збирається комісія з певної кількості осіб, що є фахівцями у тих чи інших областях, формується пакет атестаційних анкет, готується інформація про працівників, формується загальний список робітників, що будуть оцінюватися. Після проведення всіх процедур, комісія приймає рішення про відповідність чи невідповідність працівника посаді, яку він займає. У разі невідповідності, можуть використовуватися наступні методи: звільнення, пониження у посаді, організація навчання для підвищення кваліфікації.

Крім того, на сьогоднішній день у ПАТ «Укртелеком» здійснюється оцінювання результатів робітників на основі KPI, за якими співробітники повинні виконувати певну кількість робіт та задач, від яких у подальшому залежить їх премія чи надбавка до заробітної плати.

Також, ПАТ «Укртелеком» використовує метод кругового оцінювання або 360 градусів. Сутність методу полягає у тому, що здійснюється оцінювання працівника та його роботи за допомогою його ділового оточення, тобто людьми, з якими працівник контактував протягом тривалого періоду чи у процесі виконання завдань. Опитування чи анкетування з приводу роботи працівників відбувається або з використанням друкованих роздаткових матеріалів, або на корпоративному сайті компанії у так званому особистому кабінеті співробітника.

Щодо заходів мотивації співробітників, то на ПАТ «Укртелеком» використовуються традиційні методи мотивації, переважно це матеріальні заходи, пов'язані з виконанням різних завдань чи об'ємами продажів послуг і підключень абонентів. Перш за все, рішення щодо преміювання працівника чи надбавки до заробітної плати здійснюється на основі досягнутих показників КРІ та відсотка виконаних завдань, що були покладені на департамент та окремого працівника індивідуально. Премії, що виплачуються можуть бути як річними, так і квартальними.

Крім того, у працівників, що займаються просуванням послуг компанії, продажем та підключенням абонентів, премія частково залежить від кількості оформлених договорів конкретним співробітником. Тобто, більша кількість залучених абонентів визначає відсоток надбавки до встановленої стандартної суми премії чи заробітної плати представника Укртелекому.

Якщо визначати загалом, то у ПАТ «Укртелеком» преміювання здійснюється за основними досягненнями під час здійснення операційної діяльності; нагорода працівників визначених напрямків за спеціальними системами преміювання; особистісні заохочення співробітників за участь у виконанні важливих та пріоритетних задач.

Щодо заходів нематеріального стимулювання та мотивації працівників, то вони є мало поширеними на ПАТ «Укртелеком». Більшою мірою подібні заходи спрямовані саме на залучення молодих спеціалістів. Так, останнім часом в Укртелекомі стали поширеними такі нагороди, як путівки на відпочинок, для кращих випускників програми «Кращі з Укртелекомом».

Щодо такої складової, як соціальний розвиток працівників, то варто відзначити, що на ПАТ «Укртелеком» є власні столові та медичні пункти, до яких співробітники можуть звернутися за необхідності. Крім того, у компанії надається матеріальна допомога працівників компанії у зв'язку з різними подіями – лікування хвороби, у разі смерті близьких родичів, при стихійних лихах тощо, а також є матеріальні виплати при виході співробітників на пенсію або у разі звільнення. Також, у ПАТ «Укртелеком» є наявним соціальне страхування робітників, яке передбачає матеріальні виплати за наявності нещасних випадків під час виконання завдань.

Для надання працівникам актуальної інформації та забезпечення швидкого реагування на будь-які зміни, у компанії приділяється увага інформаційному забезпеченню працівників ПАТ «Укртелеком». Сповіщення робітників відбувається через електронну пошту, корпоративний сайт компанії, корпоративний журнал, який виходить щотижня, через аккаунти Укртелекому у соціальних мережах (Фейсбук, Твіттер, Інстаграм). Крім того, у компанії є значна кількість довідкової та технічної документації, яка за необхідності може бути використана будь-яким співробітником у процесі виконання поставлених задач.

Для забезпечення комфортних умов високого рівня на ПАТ «Укртелеком» компанія дбає про дотримання правил безпеки на робочих місцях (пожежна безпека, додержання високого рівня санітарно-гігієнічних норм). Крім того, на ПАТ «Укртелеком» діє міжнародний стандарт OHSAS 18001, на основі якого здійснюється управління та забезпечення діяльності системи охорони праці в компанії, проведення постійного оновлення правил безпеки та доведення їх до відома працівників, здійснення регулярного огляду стану робочих місць та у разі необхідності поліпшення умов, усунення неполадок, здійснення регулярної медичної перевірки співробітників тощо. Особлива увага приділяється місцям з підвищеним рівнем небезпеки.

З огляду на розглянуті особливості системи управління персоналом ПАТ «Укртелеком» варто відзначити, що вона повністю забезпечує діяльність компанії та потреби у роботі з працівниками, проте все ж має певні недоліки, такі

як відсутність планування кар'єри, наявність лише традиційних методів мотивації та розвитку працівників.

Проте, важливою умовою діяльності будь-якого підприємства є наявність у компанії персоналу у достатній кількості та високого професійного рівня. Тож, для дослідження можливостей розробки організаційно-економічного механізму забезпечення збереження та розвитку персоналу ПАТ «Укртелеком» доцільно розглянути більш детально саме кадровий склад компанії.

Таблиця 2.9.

**Динаміка зміни чисельності працівників ПАТ «Укртелеком»
за 2015-2017 рр.**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, чол.		Темпи приросту, %	
				16/15	17/16	16/15	17/16
Кількість прийнятих працівників, чол.	871	431	397	-440	-34	-50,52	-7,89
Кількість вибутих працівників, чол.	15 541	5 677	6 514	-9 864	837	-63,47	14,74
Загальна кількість працівників, чол.	35 427	30 181	24 064	-5 246	-6 117	-14,81	-20,27

Розраховано за даними [53]

На основі проведеного дослідження було встановлено, що на ПАТ «Укртелеком» спостерігається негативна тенденція до значного зменшення працівників. Так, починаючи з 2015 року компанія зменшила чисельність персоналу майже на 11,4 тис. осіб. У період з 2016 до 2017 року загальна кількість працюючих у компанії зменшилась на 20,27%, що є досить негативним.

Крім того, спостерігається негативна тенденція до зменшення числа працівників, які приймаються на роботу до Укртелекому. Якщо, наприклад, у 2015 році компанія взяла на роботу 871 особу, то у 2016 році даний показник зменшився вдвічі і склав 431 людину. До 2017 року кількість прийнятих працівників зменшилась ще майже на 8% і склала вже 397 осіб.

Кількість звільнених працівників була найбільшою у 2015 році, коли склала 15 541 особу, зменшившись у період 2016-2017 років, проте залишаючись на високому рівні. Так, у 2016 році кількість вибутих працівників становила

5 677 осіб, а у 2017 році на 14,7% більше, що складає 6 514 чоловік. При цьому, негативним є той факт, що більша частина працівників, які залишили компанію, були звільнені за власним бажанням через незадоволеність умовами праці або рівнем заробітної плати.

Для наглядного представлення тенденцій вибуття та прийняття персоналу побудовано графік, який представлено на рис. 2.7.

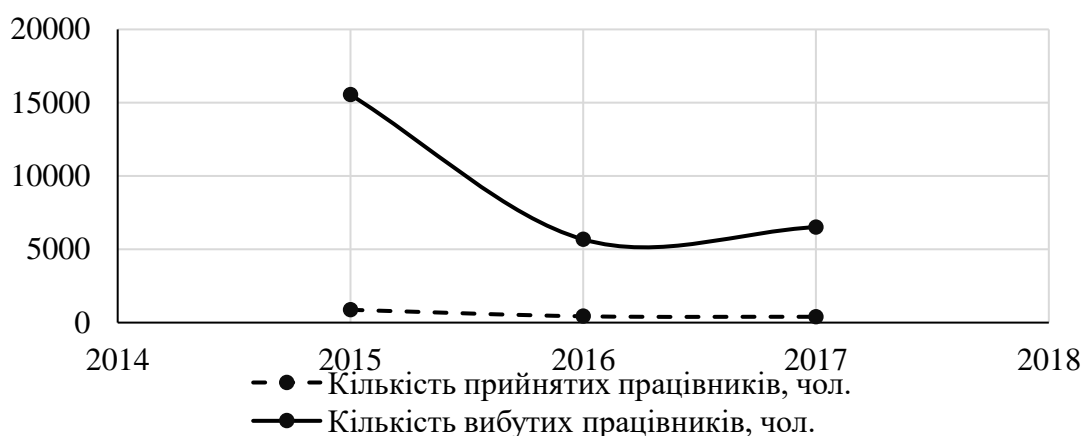


Рис. 2.7. Динаміка зміни чисельності прийнятих та вибутих працівників ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 рр.

(Складено автором)

Як видно з графіка, кількість вибутих працівників після спаду у період з 2015 до 2016 років, знову має тенденцію до збільшення. Кількість прийнятих працівників, навпаки, має тенденцію до зменшення, що є негативним.

Важливо також дослідити чисельність персоналу за категоріями.

Таблиця 2.10.

Категоріальний склад персоналу ПАТ «Укртелеком»

Персонал за категоріями	2015		2016		2017		Абсолютне відхилення, чол	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	16/15	17/16
Кількість управлінського персоналу, чол.	2 978	8,41	2 556	8,47	2 029	8,43	-422	-527
Кількість виробничого персоналу, чол.	20 498	57,86	17 843	59,12	14 103	58,61	-2 655	-3 740
Кількість допоміжного персоналу, чол.	11 951	33,73	9 782	32,41	7 932	32,96	-2 169	-1 850
Загальна кількість працівників, чол.	35 427	100	30 181	100	24 064	100	-5 246	-6 117

Розраховано за даними [53]

На основі таблиці 2.10 варто відмітити, що загалом спостерігається тенденція до зменшення чисельності всіх категорій працівників. Так, чисельність персоналу всіх категорій була найбільшою у 2015 році, що повністю відповідає загальній кількості працівників, яка була найбільшою у цей період. Кількість управлінського персоналу у всі роки залишається приблизно на одному рівні і становить 8,4% від загальної чисельності персоналу. Кількість виробничого персоналу коливається від 57 до 59%, а чисельність допоміжного – від 32 до 33%. З 2016 до 2017 року відбулося звільнення 527 представників управлінського персоналу, 3 740 осіб виробничого та 1 850 осіб допоміжного персоналу. Більш наглядне співвідношення працівників представлено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Співвідношення категорій персоналу ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 рр.

(Складено автором)

Як видно з рисунку, найбільшу частку складає виробничий персоналу, найменшу – управлінський. Кількість допоміжного персоналу знаходиться на середньому рівні. Таке співвідношення категорій працівників є закономірним та залишається приблизно на одному рівні протягом усіх періодів. Крім того, така кількість працівників категорій працівників є повністю виправданою та дозволяє здійснювати ефективну діяльність компанії.

Особливої уваги потребує аналіз рівня освіти працівників, адже забезпеченість кваліфікованим персоналом дає змогу позитивно реагувати на виклики зовнішнього середовища та здійснювати прибуткову діяльність.

Таблиця 2.11.

**Чисельність персоналу ПАТ «Укртелеком» за освітою за 2015-2017
рр.**

Рівні освіти	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, чол.		Темпи приросту, %	
				16/15	17/16	16/15	17/16
Працівники, що мають вищу освіту, чол	21 611	18 108	14 680	-3 503	-3 428	-16,21	-18,93
Працівники, що мають середню спеціальну освіту, чол	10 133	8 149	6 737	-1 984	-1 412	-19,58	-17,33
Працівники, що мають загальну середню освіту, чол	3 683	3 924	2 647	241	-1 277	6,54	-32,54
Загальна кількість працівників, чол.	35 427	30 181	24 064	-5 246	-6 117	-14,81	-20,27

Розраховано за даними [53]

Як видно з таблиці, найбільшу частку складають працівники, що мають вищу освіту, найменшу частку становлять працівники лише із загальною середньою освітою. Для більш детального аналізу співвідношення категорій працівників доцільно побудувати діаграму, представлену на рис. 2.9.

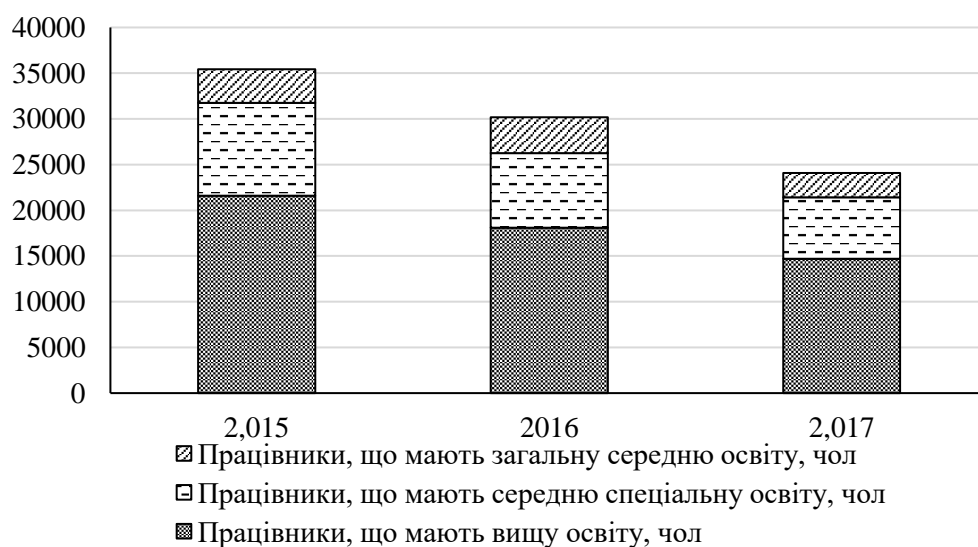


Рис. 2.9. Співвідношення працівників ПАТ «Укртелеком» за освітою
(Складено автором)

На основі таблиці 2.11 та рис. 2.9 можна сказати, що найбільшу частку серед працівників складає персонал з вищою освітою. На кінець 2017 року їх чисельність складала 14 680 осіб. Працівники, що мають середню спеціальну освіту складають 6 737 чоловік. Найменшою є кількість працівників, що має лише загальну середню освіту. Їх у 2017 році нараховувалось близько 2 647 людей. Таким чином, можна сказати, що частка працівників з вищою освітою протягом трьох років залишається практично незмінною і становить близько 61%.

Особливої уваги потребує визначення кількості працівників за віком, оскільки дає змогу визначити привабливість чи непривабливість компанії серед молодих спеціалістів та випускників вищих навчальних закладів.

Таблиця 2.12.

**Чисельність персоналу ПАТ «Укртелеком» за віковими категоріями
за 2015-2017 рр.**

Вікова категорія	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, чол.		Темпи приросту, %	
				16/15	17/16	16/15	17/16
Працівники віком до 30 років, чол.	3 944	3 622	2 647	-322	-975	-8,17	-26,91
Працівники віком від 30 до 50 років, чол.	21 259	18 109	14 679	-3 150	-3 430	-14,82	-18,94
Працівники віком понад 50 років, чол.	10 224	8 451	6 738	-1 773	-1 713	-17,34	-20,27
Загальна кількість працівників, чол.	35 427	30 181	24 064	-5 246	-6 117	-14,81	-20,27

Розраховано за даними [53]

На основі таблиці 2.12, яка описує кількість працівників за віковими категоріями, варто відзначити, що найбільшу частку (близько 62%) становлять працівники віком від 30 до 50 років, найменша чисельність спостерігається серед працівників віком до 30 років – близько 11%. Крім того, протягом останніх років спостерігається тенденція до зменшення чисельності молодих працівників. Так, у 2015 році їх кількість складала 3 944 особи, у 2016 році показник зменшився на

322 особи і склав 3 622 людини, а до 2017 року кількість звільнень у цій категорії становила 975 людей. Таким чином, сьогодні їх частка складає 2 647 осіб.

На основі даних з таблиці побудовано діаграму, що представлена рисунку нижче.

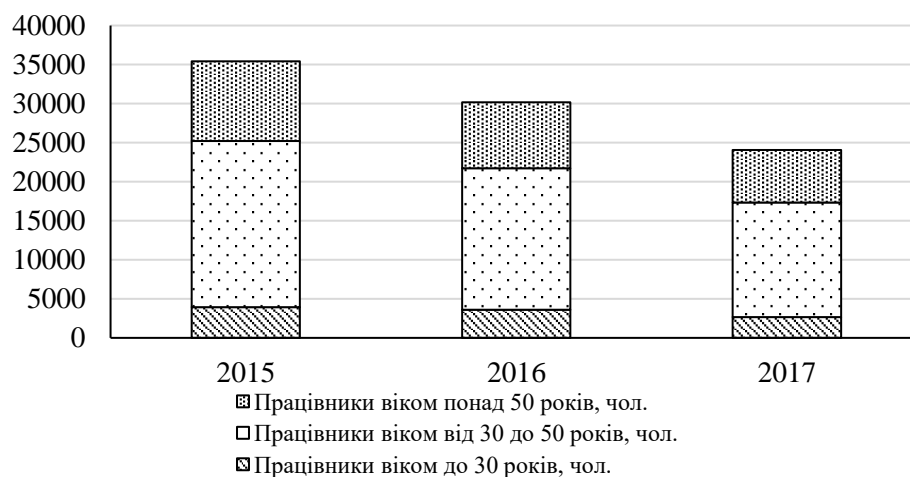


Рис. 2.10. Співвідношенням чисельності працівників
ПАТ «Укртелеком» за віком

(Складено автором)

Як видно з діаграми, найбільша частка належить працівникам віком від 30 до 50 років, найменша – працівникам до 30 років. Працівники віком понад 50 років складають близько 23% від загальної чисельності персоналу. Такі тенденції є досить негативними, оскільки свідчать про непривабливість ПАТ «Укртелеком» для молоді.

Важливою ознакою також є співвідношення працівників за статтю.

Таблиця 2.13.

Співвідношення працівників ПАТ «Укртелеком» за статтю
за 2015-2017 рр.

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, чол.		Темпи приросту, %	
				16/15	17/16	16/15	17/16
Кількість працівників чоловічої статі, чол.	21 784	18 561	14 559	-3 223	-4 003	-14,79	-21,56
Кількість працівників жіночої статі, чол.	13 643	11 620	9 505	-2 023	-2 114	-14,83	-18,20
Загальна кількість працівників, чол.	35 427	30 181	24 064	-5 246	-6 117	-14,81	-20,27

Розраховано за даними [53]

Як видно з таблиці 2.13, частка чоловік, що працює на ПАТ «Укртелеком» є значно більшою, ніж частка жінок. Так, практично за всі три роки працівники чоловічої статі становлять близько 61% від загальної кількості працівників Укртелекому.

На діаграмі, представленій нижче, продемонстровано співвідношення працівників за статтю більш наглядно.

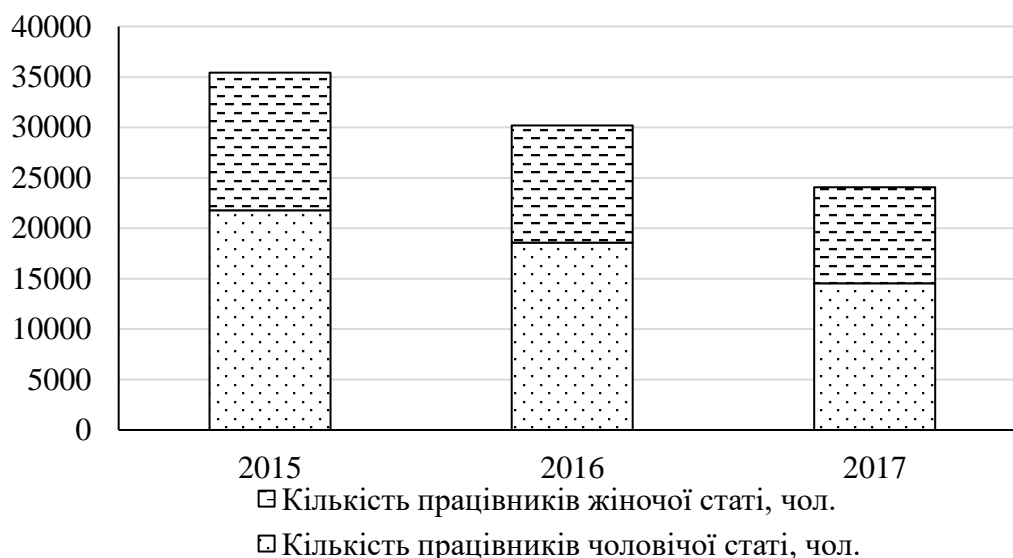


Рис. 2.11. Співвідношення працівників ПАТ «Укртелеком» за статтю
(Складено автором)

Як видно за таблиці та діаграми, представлених вище, частка чоловіків на ПАТ «Укртелеком» залишається незмінно більшою, ніж частка працівників жіночої статі протягом 2015-2017 років.

Так, у 2015 році кількість працівників чоловічої статі складала 21 784 особи, на той час, як кількість жінок становила 13 643 людини. До 2016 року спостерігалась тенденція до зменшення обох категорій працівників, зважаючи на масові звільнення персоналу. Так, у 2016 році частка працівників жіночої статі складала 11 620 осіб, чисельність представників чоловічої статі становила 18 651 людина. У порівнянні з 2015 роком кількість жінок зменшилась на 2 023 особи, чоловіків – 3 223 особи. До 2017 року чисельність представників жіночої статі зменшилась ще на 2 114 осіб і склала 9 505 людей, у той час як кількість чоловіків зменшилась на 4 003 працівника і становила 14 559 людей. Загалом, у період

2016 до 2017 років кількість жінок зменшилась на 18,2%, а чоловіків – близько на 21,6%.

Особливо важливою ознакою при роботі з персоналом є показник оборотності персоналу та плинності кадрів, розраховані значення яких представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14.

Динаміка руху працівників ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення	
				16/15	17/16
1. Загальна кількість працівників, чол..	35 427	30 181	24 064	-5 246	-6 117
2. Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	871	431	397	-440	-34
3. Кількість працівників, що вибули, чол.:	15 541	5677	6514	-9 864	837
- за власним бажанням, чол.	7 645	3066	3648	-4 579	582
- вибули на навчання, пенсію тощо, чол.	7 896	2611	2866	-5 285	255
4. Значення коефіцієнтів обороту:					
- з приймання, %	2,46	1,43	1,65	-1,03	0,22
- зі звільнення, %	43,87	18,81	27,07	-25,06	8,26
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	21,58	10,16	15,16	-11,42	5,00
6. Коефіцієнт загального обороту, %	46,3	20,24	28,72	-26,06	8,48

(Розраховано автором)

На основі розрахованих даних бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів у період 2015-2016 років мав тенденцію до зниження, проте вже до 2017 року показник значно збільшився, що є негативним.

Крім того, показник обороту з приймання у 2017 році є значно нижчим, ніж у 2015 р.. Поряд з цим, коефіцієнт зі звільнення також має тенденцію до зростання. Такі значення розрахованих показників є досить негативними, оскільки підтверджують негативну тенденцію до зменшення кількості працівників.

Загалом, у ході дослідження було встановлено, що ПАТ «Укртелеком» має певні проблеми у сфері управління персоналом, на основі чого буде розроблено ряд пропозицій з покращення ситуації.

Висновки до розділу 2

У ході виконання даного розділу було проаналізовано діяльність ПАТ «Укртелеком», який є одним з найбільших телекомунікаційних операторів країни та надає велику кількість послуг споживачам.

1. При аналізі внутрішніх передумов формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу ПАТ «Укртелеком» було досліджено основні показники виробничого та фінансового стану компанії. Було встановлено, що Укртелеком має певні проблеми, пов'язані з наявністю застарілої технічної бази та обладнання, що знижує загалом якість послуг. Крім того, було виявлено, що поряд зі зростанням таких показників, як вартість активів, вартість основних засобів, що є позитивним, у компанії також зростає сума дебіторської заборгованості (на 13,8% у 2017 році) та поточних зобов'язань (на 43,5% у 2017 році), що є негативним. Крім того, негативною є тенденція до зменшення доходу від реалізації товарів та послуг на 26,9% у 2017 році. Серед позитивних моментів варто відзначити тенденцію до зростання чистого прибутку. У 2017 році показник збільшився на 6,2% у порівнянні з 2016 роком.

2. У ході дослідження зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПАТ «Укртелеком» було встановлено, що найбільший вплив здійснюють споживачі. Так, зважаючи на низьку якість послуг, що надаються та наявність великої кількості конкурентів, у компанії протягом останнього року значно зменшилась кількість абонентів. Серед користувачів ШСД кількість абонентів зменшилась на 6,9% у період з 2016 до 2017 років, серед користувачів фіксованої телефонії – на 14,1% до 2017 року.

3. Під час дослідження особливостей кадрового складу ПАТ «Укртелеком» було встановлено, що спостерігається різке зменшення персоналу підприємства. Так, у період з 2016 до 2017 року кількість працівників зменшилась на 7,9%. При цьому спостерігається зростання показника плинності кадрів (у 2017 році його значення склало 15,16%) та зменшення кількості молоді серед працівників.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

3.1. Вибір пріоритетних напрямів організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу підприємства

За даними діагностики кадрового складу та системи управління персоналом на ПАТ «Укртелеком», було встановлено, що компанія має певні проблеми, перелік яких представлений нижче:

- на сьогоднішній день спостерігається значне зменшення кількості персоналу підприємства, причому, у порівнянні з попередніми роками, спостерігається збільшення кількості звільнень за власним бажанням;
- високе значення показника плинності кадрів;
- було визначено, що на ПАТ «Укртелеком» надзвичайно низькою є частка молодих спеціалістів, на основі чого можна зробити висновок, що оператор не є привабливим роботодавцем для молоді;
- відсутність певних складових у системі управління персоналом, таких як планування кар'єри, що також має негативний вплив на загальну систему управління персоналом на ПАТ «Укртелеком»;
- наявність неефективної системи мотивації та розвитку персоналу, які повною мірою побудовані на використанні традиційних методів, що у сьогоднішніх реаліях не здатні повною мірою забезпечувати той рівень розвитку, який диктується швидкоплинними умовами зовнішнього середовища.

Питання розвитку та збереження персоналу на сьогоднішній день набувають все більшого значення для підприємств, оскільки, здійснюючи діяльність у середовищі, для якого характерним є високий рівень нестабільності, невизначеності, складних і неоднозначних умов, практично всі компанії намагаються надавати послуги якомога вищої якості, у зв'язку з чим саме персонал

підприємства може забезпечити необхідні конкурентні переваги. Саме тому основним завданням HR-спеціалістів стає не лише забезпечення високого рівня умов праці на підприємстві, але й налагодження постійного процесу розвитку та навчання персоналу, що призводить до підвищення задоволеності робітників і, так чи інакше, забезпечує їх збереження та відданість компанії, у якій вони працюють.

Організаційно-економічний механізм управління персоналом є важливим елементом безпосередньо системи управління персоналом (СУП) на підприємстві. Його складові можуть варіюватися в залежності від потреб підприємства, проте є основні елементи, без яких його функціонування є неможливим.

Зважаючи на проблеми, виявлені у системі управління персоналом ПАТ «Укртелеком», основна увага приділятиметься таким елементам механізму, як покращення рівня навчання персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення рівня мотивації персоналу.

Одним з найбільш пріоритетних напрямків, з якого доцільно розпочати роботу на ПАТ «Укртелеком» є удосконалення такої складової як покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації шляхом впровадження новітніх методик та технологій розвитку персоналу.

Отже, на сьогоднішній день, компаній працюють у бізнес-середовищі, яке має назву VUCA-світ [55]. Даний термін являється акронімом, який утворений початковими буквами чотирьох слів: Volatility (мінливість), Uncertainty (невідомість), Complexity (складність), Ambiguity (багатозначність) і характеризує середовище, у якому доводиться діяти сучасним підприємствам. Виходячи з цього, використовувати лише традиційні методи розвитку персоналу, такі як курси з підвищення кваліфікації, тренінги, курси, майстер-класи є недоцільним. Необхідно доповнювати зазначені вище методики більш сучасними технологіями, які набувають все більшої популярності останнім часом.

Провідні західні вчені, теоретики та практики, які безпосередньо працюють у сфері управління персоналом, виходячи з власного досвіду, схиляються до того, що створення ефективної системи управління персоналом та сприятливих умов праці можливе лише за умови врахування індивідуальних особливостей колективу загалом та кожного, окремо взятого, працівника. Виявивши ряд особистісних характеристик співробітників можливо не тільки налагодити ефективне керування підлеглими, виконання ними завдань, але й розробити спеціальні програми розвитку, які б якомога доцільніше спрямовували та розвивали працівників, удосконалити систему мотивації та поліпшити атмосферу у колективі. Перераховані заходи сприяли б зменшенню кількості звільнень за власним бажанням через невдоволення працівників, а також стимулювали б до ефективнішого виконання поставлених завдань.

Американські вчені зазначають, що неможливо застосовувати одну модель чи методику розвитку персоналу для всіх співробітників. Для забезпечення найбільш ефективного процесу навчання необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, для якого розробляється програма. Такий підхід дозволить не лише ефективно використовувати час, відведений для навчання, але й розвивати окрім професійних навичок, ще й індивідуальні характеристики.

Крім того, зважаючи на VUCA-світ, у якому доводиться працювати сучасним організаціям, компанії потребують удосконалення моделі компетенцій персоналу. ПАТ «Укртелеком» здійснює свою діяльність на території всієї України, стикаючись при цьому з рядом викликів та збільшенням кількості конкурентів. Зважаючи на це, окрім традиційних компетенцій, таких як логічне та структуроване мислення, лідерство, уміння брати на себе відповідальність, комунікаційні навички, уміння працювати в команді, підпорядкування керівництву, у сучасному VUCA-світі необхідні сучасні VUCA-компетенції, відповідно до яких доцільно удосконалити модель компетенцій для запровадження на ПАТ «Укртелеком». VUCA-компетенції доцільно

структурувати у чотири блоки, утворені від перших літер акроніму, що представлено на рис. 3.1.

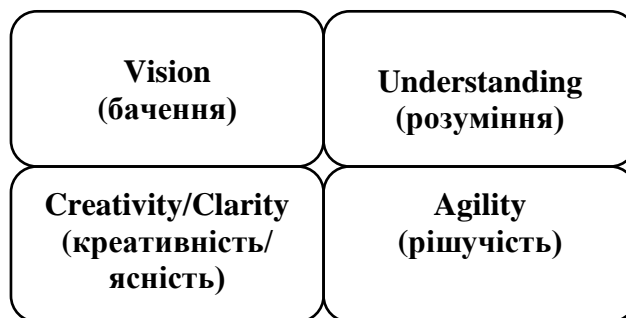


Рис. 3.1. VUCA-компетенції

Складено на основі [56]

Для більш детального розуміння зазначених вище компетенцій та шляхів їх розвитку, доцільно розглянути кожен з них детальніше.

Розпочнемо з такої компетенції як бачення, яка не даремно стоїть на першому місці. На сьогоднішній день наявність такої якості у працівників і, що важливіше, у керівництва, є, якщо не запорукою успіху, то важливою його складовою. У сучасних умовах досить важко робити навіть короткострокові прогнози, не кажучи вже про довгострокові.

З урахуванням бачення, для забезпечення ефективного функціонування компанії необхідно поєднувати короткострокове планування на період не більше одного року з постійним переглядом прогнозних значень та дій у залежності від змін у навколишньому середовищі, а також довгострокове планування на тривалий період, але не більше 15 років, з можливістю відслідковування циклічних процесів, криз, зростання, занепаду та інших тенденцій, що дозволить визначити вектор розвитку та діяльності підприємства на найближче майбутнє.

Даний блок включає розвиток у персоналу таких компетенцій, як:

1) навички проведення швидкої діагностики ринку і уміння гнучко управляти змінами бізнес-моделі компанії в залежності від нових умов бізнес-середовища та у відповідності до змін або чинників, що впливають на компаній у даний період часу;

2) володіння математичними і статистичними моделями та показниками коротко-, середньо- та довгострокового прогнозування і планування, визначення вектору розвитку компанії з урахуванням умов середовища;

3) наявність навичок користування відповідним ІТ-інструментарієм та програмним забезпеченням для планування, прогнозування та моделювання діяльності компанії у майбутньому.

Поряд з цим, важливо у розробці програм навчання побудувати процес таким чином, аби забезпечувати у працівників необхідність застосовувати знання з різних дисциплін та областей, що так чи інакше дозволить розвивати міждисциплінарні навички та дасть змогу розширювати кругозір й інтуїтивне мислення співробітників. Саме це дозволяє працівникам помічати різні фактори та чинники, навіть незначні на перший погляд, що впливають на діяльність компанії загалом.

Наступним блоком компетенцій, який набуває надзвичайної важливості у сьогоdnішніх умовах є розуміння. Основна мета цього напрямку полягає у виробленні у працівників різнобічного бачення ситуації, розуміння найменших деталей, орієнтування не лише у своїй області діяльності чи роботі департаменту, але й у суміжних областях чи сферах діяльності партнерів або клієнтів.

Головним у цьому блоці є донесення до працівників того факту, що не можна повністю концентруватися лише на своїй області діяльності, оскільки це звужує бачення тих чи інших факторів і проблем. В умовах непередбачуваності та постійної мінливості важливим є розуміння у різних сферах та сміливість до ризику й роботи у кризових ситуаціях.

Отже, у блоці розуміння основна увага концентрується на виробленні та розвитку у працівників підприємства наступних компетенцій:

1) уміння співпрацювати, що проявляється у здатності сформувати команду для вирішення певних завдань та проблем, створювати певні бізнес-команди чи альянси між підприємствами з метою підвищення конкурентоспроможності кожного з них й збільшення прибутковості,

співпрацювати та знаходити спільну мову з різними людьми та членами команди;

2) розвиток комунікативних навичок, що проявляються не лише умінні правильно та грамотно формулювати та доносити до аудиторії свою думку, але слухати та чути свого опонента, колегу, партнера або клієнта. Крім того, дана компетенція покликана розвинути у працівників уміння налагоджувати контакт з колегами/партнерами/клієнтами з різних культурних середовищ або поколінь. Важливо навчити персонал вчитися один у одного, цікавитися тим, що на даному етапі є новим для них, вивчати іноземні мови та культурні особливості, розвинути уміння співпрацювати та комунікувати з різними людьми;

3) підвищення рівня володіння цифровими технологіями серед працівників компанії різного віку. Зважаючи на динамічні умови сьогодення, важливим є уміння персоналу користуватися сучасним обладнанням та наявністю навичок роботи з інформаційними технологіями, такими як Microsoft Office, HTML, засоби програмування, фото- чи відеоредактори та ряд інших програм в залежності від специфіки діяльності підприємства.

Тобто, представлений вище блок компетенцій покликаний розвивати навички працівників у більш широкому розумінні, спрямовуючи основну увагу на те, що всі люди є різними і важливо уміти знайти спільну мову з кожним з них.

Третій блок VUCA-компетенцій має назву креативність/ясність. На сьогоднішній день така компетенція як креативність є поширеною у багатьох професіях найрізноманітніших сфер діяльності. Проте з урахуванням особливостей сучасного бізнес-середовища даний блок компетенцій та вимог до них було дещо модифіковано. Отже, блок креативність/ясність покликаний розвивати у працівників ряд компетенцій, представлених нижче:

1) уміння працівників розробляти та пропонувати нестандартні рішення при виконанні буденних завдань чи вирішенні традиційних проблем. Крім того, особлива увага приділяється виробленню у співробітників навичок, що дозволили б їм вирішувати одну й ту ж проблему різними шляхами та методами,

умінні виявити множину можливих варіантів вирішення нових проблем, можливість застосування власних знань з одного напрямку у абсолютно іншій сфері діяльності;

2) розвиток у співробітників візуального мислення та уміння подачі результатів вирішення поставлених задач шляхом використання ілюстративного матеріалу (інфографіка, діаграми, графіки, презентації), цифрових засобів (проектори, цифрові дошки), що робить сприйняття матеріалу простішим та цікавішим;

3) відкритість до інновацій, що полягає у зменшенні страху у працівників перед невідомим і новим. Необхідно спонукати співробітників сміливо братися за нові завдання та бути націленим на використання новинок у області своєї діяльності, не боятися застосовувати нові методики, технології та засоби.

Щодо ясності, то основна її сутність полягає у тому, аби з величезного потоку інформації, який підприємство отримує щоденно (новини, моніторинги, відгуки клієнтів, фальшиві повідомлення, згадування у ЗМІ, зміни до законодавства, укази Уряду, інформація про політичне та економічне становище, вплив міжнародного середовища) виокремити лише ту частину, яка дійсно є важливою та може прямо чи опосередковано чинити вплив на діяльність ПАТ «Укртелеком».

Четвертий блок, який входить до моделі компетенцій, модифікованої з урахуванням особливостей VUCA-світу, має назву рішучість. Основна його сутність полягає у виробленні у співробітників ПАТ «Укртелеком» гнучкості, стресостійкості та готовності до змін. На сьогоднішній день перелічені вище навички набувають надзвичайної важливості, оскільки інколи неможливо спрогнозувати навіть свої власні кроки у майбутньому періоді, не кажучи вже про оцінки та прогнозування ситуації по відношенню до конкурентів, партнерів, клієнтів та інших гравців на ринку. Згідно з цим, працівники не повинні боятися чогось нового та невідомого, а, навпаки, цікавитися та бачити у цьому нові можливості й перспективи створення чогось нового. Відповідно до перелічених вище характеристик даного блоку, компанія має приділити увагу організації

такого навчання, яке б забезпечило вироблення у працівників ряду компетенцій, представлених нижче:

1) розвиток психологічної стійкості та готовності до змін і роботи в умовах невизначеності;

2) сфокусованість на результаті – працівники мають знати та розуміти яких результатів хочуть досягнути і в залежності від умов, що створюються зовнішнім середовищем, обирати та генерувати кращі шляхи досягнення мети;

3) впевненість у власних силах – співробітники повинні розуміти свої сильні сторони, бути впевненими у своїх знаннях та уміти навчатися, засвоювати нову інформацію й отримувати досвід безпосередньо у процесі виконання завдання чи вирішення певної проблеми;

4) оптимізм під час роботи, який полягає у баченні позитивних сторін будь-якої ситуації, пошуку прихованих можливостей у вирішенні проблем.

Говорячи про рішучість загалом, то вона полягає у готовності приймати й адекватно реагувати на нові виклики, не сприймаючи це як проблему, а, навпаки, як додаткові можливості та розширення та удосконалення діяльності компанії.

Отже, представлена вище модель компетенцій, які є актуальними у VUCA-середовищі та забезпечує підвищення ефективності роботи персоналу і, відповідно, діяльності підприємства у загальному. Проте, виявлення та розвиток ряду необхідних компетенцій можливий лише при розробці такої моделі розвитку персоналу, яка є повністю побудованою на індивідуальних особливостях працівника і враховує найбільш важливі характеристики його особистості. Тобто, важливо знайти підхід і розробити методику для працівників різних типів, що дозволило б кожному з них ефективно почуватися у середовищі, в якому він проходить навчання, що в свою чергу, сприятиме кращому засвоєнню нових знань та виробленню необхідних навичок.

Однією з сучасних технологій розвитку та підвищення мотивації персоналу, яку пропонується впровадити на ПАТ «Укртелеком» є модель DISC, розроблена американським психологом, PR-фахівцем, письменником і юристом Уільямом Моултоном Марстоном [58]. У сучасних реаліях ця модель набуває все

більшої популярності та має велику кількість прихильників серед компаній на Заході, особливо у США, проте поки що не знайшла широкого застосування на українських підприємствах.

Виходячи з проаналізованих джерел встановлено, що поведінку більшості людей можна віднести до одного з чотирьох основних стилів:

- домінування (Dominance, стиль D);
- вплив (Influence, стиль I);
- стабільність (Steadiness, стиль S);
- сумлінність (Conscientiousness, стиль C).

Для розробки ефективної системи розвитку та мотивування працівників, що відносяться до різних стилів, необхідно використовувати різні методики, що будуть доцільними саме для визначеного типу працівників. Для ефективної мотивації персоналу, необхідно, щоб керівництво розмовляло з ними на тій мові, яка їм близька. Таким чином визначається важливість розуміння до якого стилю поведінки відноситься той чи інший працівник.

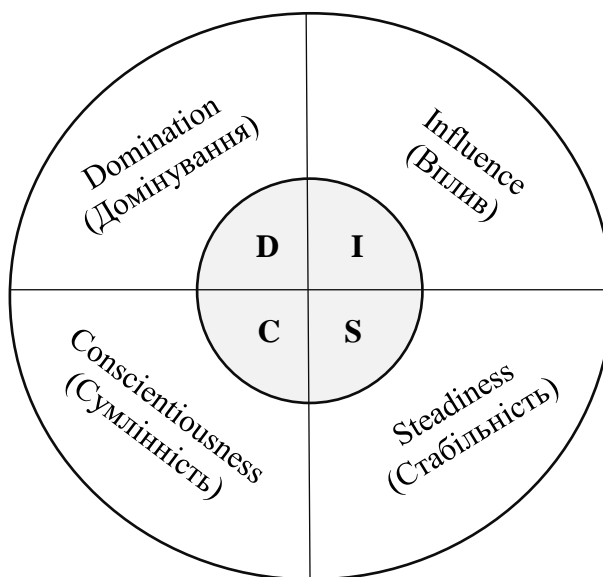


Рис. 3.2. Стилі поведінки працівників за моделлю DISC

Складено на основі [59]

Найчастіше за поведінкою працівників, їх реакцією на ту чи іншу ситуацію, а також реакцією на несприятливі події, можна визначити до якого стилю поведінки вони належать. Як правило, у особи найбільш вираженим є

один конкретний стиль, проте інколи може проявлятися комбінація декількох стилів або часткових рис кожного з них.

Так, для кожного з представників тих чи інших стилів притаманні різні індивідуальні характеристики та особистісні якості, що чинять безпосередній вплив на якість виконуваних завдань, спілкування з оточуючими, конфліктність, уміння реагувати на виклики. Тому для подальшої розробки заходів розвитку та удосконалення системи мотивації працівників ПАТ «Укртелеком», доцільно більш детально розглянути кожен стиль поведінки.

Представники стилю домінування (D) зазвичай демонструють стрімке прагнення досягнути результату, постійно діяти, ставити амбітні задачі перед собою та вимагати цього від своїх колег і членів команди. Їм необхідно чітко ставити цілі і дозволити самотійно виконувати завдання. При цьому їх не потрібно контролювати постійно, лише час від часу перевіряти хід справ.

Частина персоналу, поведінка яких відноситься до стилю впливу (I), то для них важливо постійно співпрацювати з іншими, виконувати завдання у колективі, працювати над груповими проектами, знаходити спільну мову з колегами та взаємодіяти з оточуючими людьми. Загалом їх приваблює різноманітність та колективна робота.

Представникам стилю стабільності (S) потрібно, щоб ними керували. Таким працівникам необхідні чіткі покрокові вказівки і багато підтримки. Вони хочуть допомагати іншим і співпрацювати, для належного виконання роботи і відчуття захищеності. Їм необхідний час аби освоїтися з новими умовами.

Особи, що мають приналежність до стилю сумлінності (C) велике значення надають якості і ретельності виконання завдань. Цьому типу працівників подобається працювати самотійно, переважно над аналітичними завданнями, маючи достатньо інформації про проект/завдання і максимум часу на його виконання, оскільки для них важливо працювати вдумливо.

Розуміючи індивідуальні особливості та характеристики власних працівників, організовувати виробничий процес, розвиток персоналу та їх мотивувати стає набагато простіше й ефективніше.

3.2. Розробка основних складових організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу підприємства

Як вже було визначено, організаційно-економічний механізм управління персоналом складається з декількох складових, які повинні взаємодіяти та взаємодоповнювати одна одну для успішного проведення робіт з кадрами та забезпечення ефективного функціонування підприємства загалом. З урахуванням обраних пріоритетних напрямків розвитку та мотивування персоналу на основі моделі DISC, пропонується розробити систему мотивації та розвитку персоналу з урахуванням поведінкових особливостей та стилів працівників, а також спрямувати увагу на розвиток VUCA-компетенцій на основі індивідуальних та особистісних характеристик персоналу ПАТ «Укртелеком».

Першою складовою, яку пропонується модифікувати та удосконалити є підвищення рівня мотивації персоналу. Здійснювати це планується з урахуванням профілів працівників, оскільки для кожного стилю будуть пропонуватися різні методи та заходи. Зрозуміло, що традиційним методом мотивації є преміювання та грошові винагороди, проте для забезпечення на підприємстві такої атмосфери, яка б сприяла позитивному та успішному виконанню завдань, є значним мотиватором.

Мотивація персоналу, який відносяться до поведінкового стилю домінування (D), повинна базуватися на їх особливостях. Варто пам'ятати, що працівники цього стилю є досить амбітними та цілеспрямованими особами, готовими йти на ризик. Найбільшим мотиватором для них є досягнення цілі, тому для таких працівників доцільно давати творчі проекти та завдання, які у подальшому матимуть значні результати. При цьому необхідно акцентувати уваги на тому, яких висот вони зможуть досягнути.

Варто пам'ятати, що для представників стилю D цікавою є атмосфера конкуренції, де вони можуть проявити себе та реалізувати свої амбіції. При цьому, працівників, що належать до стилю домінування найбільше цікавить просування по кар'єрних сходах, тому варто забезпечити їм таку можливість.

Загалом, представники цього стилю люблять знаходитися в центрі уваги, проявляти ініціативу, прагнуть постійно перебувати у русі, дізнаватися щось нове, працювати над інноваційними проектами. Тому необхідно забезпечити їм таку можливість для ефективного використання їх знань та умінь. Поряд з цим, особи, що належать до стилю D мають досить запальний характер, що інколи може викликати певні проблеми та непорозуміння у колективі. Концентруючись настільки сильно на досягненні цілей, працівники можуть проявляти різкість, грубість, егоцентричність, несвідомо ображаючи інших членів команди.

Організовуючи роботу представників стилю домінування, необхідно створити такі умови, аби вони відчували, що їх лідерські якості помічають та цінять. Значним мотиваційним поштовхом для них є публічна похвала, визнання їх досягнень у виконанні завдань чи проектів. У той же час, говорячи про негативні результати чи певні проблеми, робити це потрібно особисто, без інших колег чи представників команди. На рисунку 3.3. представимо чинники, які мотивують та демотивують представників стилю D.

Мотиватори	Демотиватори
<ul style="list-style-type: none"> ○ Самостійність у виконанні завдань ○ Довіра зі сторони керівництва ○ Амбітні цілі та задачі, орієнтовані на результат ○ Наявність здорової конкуренції у колективі ○ Можливість вирішувати складні та довготривалі завдання ○ Визнання їх лідерських якостей, ініціативності та прикладених зусиль 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Наявність жорсткого контролю зі сторони керівництва ○ Одноманітність та рутину у роботі ○ Невизнання їх авторитету та вкладу у роботу/завдання ○ Відсутність можливостей для реалізації своїх амбіцій ○ Відсутність перспектив подальшого кар'єрного зростання

Рис. 3.3. Мотиватори та демотиватори для представників стилю домінування

Складено на основі [60]

Гарним способом показати значущість працівників стилю домінування може стати пропозиція очолити проектну групу чи новостворену команду з

вирішення певного завдання або проблеми, організації вечірки чи заходу для представників компанії і партнерів. Крім того, мотивацією для нього є похвала його роботи, акцент на його досягненнях, створення здорової конкуренції та просування по кар'єрних сходах.

Крім того, для постійного набуття нових сучасних знань та навичок, які дозволять у майбутньому підкорювати нові вершини, для представників стилю D необхідно організувати навчання, яке б повністю було орієнтоване на удосконалення та розвиток їх лідерських якостей, а також розширення їх кругозору.

Отже, враховуючи індивідуальні особливості таких працівників, доцільно організувати діяльність таким чином, аби вони могли освоїти ряд навиків, пов'язаних з їх сильними сторонами:

- 1) схильність до ризику;
- 2) уміння критично оцінювати ситуацію;
- 3) уміння обґрунтовувати свою точку зору та доносити її до інших;
- 4) творчий підхід до завдань, уміння знаходити альтернативні варіанти рішень;
- 5) вмотивованість до вирішення складних задач;
- 6) готовність взяти на себе керівництво командою та відповідальність за свої дії.

Щодо розвитку VUCA-компетенцій, то для представників стилю D необхідно спрямувати зусилля та організувати навчання за блоками креативність/ясність та рішучість, оскільки частина умінь та навичок, які описуються у цих блоках, вже є притаманними представникам цього стилю і саме продовження розвитку у зазначеному напрямі буде актуальним та цікавим.

Крім того, зважаючи на відкритість до інновацій та зацікавленість у всьому новому, доцільним буде організувати проходження теоретичного навчання нових сучасних дисциплін з можливістю подальшого застосування набутого досвіду у практичній діяльності.

Загалом, для працівників, поведінка яких належить до стилю домінування (D), навчання та розвиток професійних якостей і умінь, може здійснюватися шляхом використання різних тренінгів та ділових ігор, де вони зможуть проявити себе повною мірою, удосконалюючи наявні якості та здобуваючи нові знання.

Для представників стилю домінування можливо організувати всередині компанії проведення тренінгів ними самими. Основна ідея полягає в тому, що пройшовши навчання або завершивши роботу над проектом, можна запропонувати їм провести навчальний тренінг для співробітників ПАТ «Укртелеком». Так, по-перше, працівник, що належить до стилю D розумітиме, що його цінять і поважають, по-друге, він зможе самореалізуватися та проявити свої амбіції, по-третє, це буде додатковою мотивацією для працівника, оскільки його зацікавленість буде полягати не лише в тому, аби навчитися самому, але й навчити інших.

Наступним кроком буде удосконалення мотиваційних заходів для представників стилю впливу (I). Особливість таких працівників полягає у тому, що вони є життєрадісними оптимістами, які люблять спілкуватися, проявляти емоції та цінують похвалу зі сторони керівництва та оточуючих співробітників. Проблема полягає в тому, що досить часто у таких осіб ентузіазм та активність зникають як тільки приходить час братися за виконання роботи.

Основною проблемою, яка може виникнути при організації роботи представників стилю I з колегами, це виникнення конфліктів. Для успішної роботи та досягнення поставлених цілей необхідно побудувати веселу та дружельобну атмосферу. Вони мають постійну потребу у спілкуванні та встановленні особистих контактів, що може відволікати від основної задачі. Найчастіше працівники проявляють зацікавленість у проблемах інших, намагаються допомогти, знаходять спільну мову з оточуючими та є соціально активними у компанії.

Такі працівники є авантюристами та схильні до спонтанних рішень і експериментів. Даючи завдання, необхідно чітко окреслювати результати, яких

необхідно досягнути, повідомляти межі повноважень та контролювати хід роботи, звертаючи увагу на важливі деталі.

Інколи важливо давати можливість представникам стилю І проявляти себе як лідера та організовувати роботу всіх членів команди для виконання поставленого завдання, оскільки у них є схильності до цього.

Мотивація повинна базуватися на їх індивідуальних потребах. Так, взяти до уваги постійну потребу у комунікації, необхідно налагодити роботу таким чином, аби представники стилю впливу постійно знаходилися у цікавій та динамічній робочій атмосфері. Важливо цінити їх постійну увагу та віддачу, підтверджуючи це публічним визнанням.

На рисунку 3.4. представлено мотиватори та демотиватори для представників поведінкового стилю впливу (І).

Мотиватори	Демотиватори
<ul style="list-style-type: none"> ○ Постійна увага зі сторони керівництва, дружелюбність, підбадьорювання ○ Можливість для самовираження ○ Можливість бути в центрі уваги, керувати творчою групою чи командою ○ Наявність дружньої атмосфери у колективі, можливість спілкуватися з людьми ○ Професійне зростання ○ Енергійна та різноманітна робота 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Невизнання вкладу у спільну справу, виконану роботу/завдання ○ Виконання одноманітних задач ○ Необхідність приділяти увагу та розбиратися у великій кількості аналітичної інформації та деталей ○ Робота з конфліктними, песимістичними колегами ○ Ізоляція від інших людей ○ Відсутність можливості працювати творчо та креативно

Рис. 3.4. Мотиватори та демотиватори для представників стилю впливу

Складено на основі [60]

Крім того, особливістю є те, що представникам стилю І важливо керувати груповими проектами і взаємодіяти з іншими співробітниками в пошуках нових рішень. Їх приваблює різноманітність та колективна робота. Проте, під час виконання робіт такими працівниками, необхідно часто перевіряти хід робіт,

звертати їх увагу на деталі та нагадувати про плани і графіки, проте здійснювати це таким чином, аби вони не відчували тиску зі сторони. Для людей цього типу важливо відчувати, що їх думки і почуття почуті та знати думку оточуючих про них. Гарним мотиватором для представників типу І, крім досягнутих результатів, розміщення його фотографії на дошці пошани, на сторінці компанії у соціальній мережі або на корпоративному сайті підприємства. Також, необхідно давати простір для прояву творчої ініціативи та креативних навички шляхом організації якоїсь події, прийняття участі у розробці рекламного ролику тощо.

Що стосується програм розвитку для представників стилю впливу (І), то він повинен здійснюватися з урахуванням їх сильних сторін та областей, що є найбільш успішними для них:

- 1) уміння швидко знаходити спільну мову з різними людьми та налагоджувати контакти;
- 2) уміння та бажання працювати в колективі та згуртовувати людей навколо спільної мети;
- 3) готовність взяти на себе керівництво;
- 4) відкритість до експериментів під час виконання традиційних завдань;
- 5) оптимізм та віра у позитивний результат.

Поряд з цим, під час необхідно пам'ятати, що під час навчання та проведення заходів з розвитку, необхідною також є наявність здорової адекватної критики, яка буде своєрідним поштовхом для подальшого покращення власних умінь та навичок.

Стосовно VUCA-компетенцій, то для представників стилю впливу (І) доцільним буде організувати розвиток компетенцій блоку розуміння, оскільки він включає співробітництво та роботу в команді, розвиток комунікативних навичок, володіння цифровими технологіями, що частково притаманне для представників цього типу поведінки і буде цікавим для їх удосконалення.

Крім того, маючи схильність до творчих ідей та нестандартного виконання поставлених задач, доцільним також буде організувати навчання за блоком

креативність/ясність, що не тільки допоможе розвинути їх існуючі навички, але й допоможе поглибити та удосконалити їх знання.

Розвиток навичок таких працівників поведінкового стилю І може здійснюватися з використанням різних курсів, тренінгів та групових занять, де вони зможуть повною мірою реалізувати себе та навчитися новому у комфортних умовах.

Особливість працівників поведінкового стилю стабільності (S) полягає у тому, що вони є досить гнучкими та легко йдуть на компроміси. Представники цього стилю потребують, щоб ними керували, під час виконання завдань потребують підтримки зі сторони колег чи безпосереднього начальника, а також рекомендацій щодо алгоритмів виконання.

Працівники стилю S досить часто є, певною мірою, нерішучими, що є основною проблемою, оскільки вони замовчують про те, що їх не влаштовує або упускають власні можливості.

Під час роботи їм важливо відчувати стабільність, спокій та впевненість у оточуючих. Навіть незначні зміни можуть призвести до стресу або дезорієнтації.

Для налагодження ефективної роботи представників стилю S необхідно організувати його роботу у дружньому колективі, який повною мірою розуміє працівника та відповідає його ритму. Завдання необхідно ставити чітко, давши зрозуміти які результати очікується отримати та час від часу перевіряючи прогрес і хід роботи.

Для працівників поведінкового стилю стабільність потрібно підтримувати впевненість в собі, показуючи, що їх робота і відданість є важливими для компанії. При цьому, збільшувати відповідальність та кількість обов'язків таких працівників необхідно лише у тому випадку, коли він є готовим до цього, інакше це може демотивувати його.

Отже, для мотивації співробітників стилю S необхідно налагодити спокійну атмосферу за малою кількістю непорозумінь, стресів та конфліктів; забезпечити можливість працювати у невеликому колективі, проте з людьми, які їх розуміють. При цьому необхідно надати їм для виконання завдань достатню

кількість часу, аби вони могли виконувати це у комфортних умовах та без поспіху.

На рисунку 3.5. представлено мотиватори та демотиватори для представників стилю стабільності (S).

Мотиватори	Демотиватори
<ul style="list-style-type: none"> ○ Можливість спокійного та повільного виконання завдань ○ Можливість працювати у колективі ○ Наявність чітких інструкцій та вказівок під час виконання роботи ○ Планування своєї діяльності, завчасна підготовка до зміни умов в компанії ○ Відчуття безпеки та захищеності 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Конфлікти, злість, непорозуміння з колегами ○ Необхідність працювати в умовах постійної конкуренції серед співробітників ○ Різка зміна сфери діяльності чи завдання, необхідність швидко приймати рішення ○ Хаотичність та необхідність імпровізувати під час виконання завдань

Рис. 3.5. Мотиватори та демотиватори для представників стилю стабільності

Складено на основі [60]

Тобто, у загальному, для мотивації представників стилю стабільності (S) необхідно створити для них атмосферу стабільності, вдячності та взаємоповаги, співробітництва та можливості допомагати іншим і звернутися за допомогою самому. Гарним проявом уваги зі сторони керівництва буде облаштування робочого місця працівника найбільш комфортно. При цьому, необхідно мінімізувати вплив основних страхів, до яких відносяться втрати стабільності, різкі зміни, втрата гармонії. Не слід також забувати про похвалу працівників. Рекомендується робити це наодинці, без приваблення зайвої уваги, проте важливо також акцентувати увагу та повідомляти колектив про заслуги працівників поведінкового стилю S для того, аби дати їм зрозуміти важливість та цінність для компанії. Щодо підвищення по кар'єрних сходах, то керівництву необхідно слідкувати за цим та обговорювати їх готовність до цього.

Для організації навчання та розвитку працівників поведінкового стилю S, необхідно зосередити увагу на їх сильних сторонах, до яких відносять:

- 1) підтримка стабільного прогресу;
- 2) дипломатичність;
- 3) уміння працювати з різними типами людей та готовність підтримувати свою команду;
- 4) уміння працювати над рутинними проектами з великою кількістю деталей та нюансів;
- 5) уміння приймати точку зору інших людей та гнучкість у спілкуванні;
- 6) неконфліктність та дружелюбність по відношенню до інших людей;

У процесі розвитку представників стилю S досить часто виникають різного роду проблеми, основною з яких є відсутність підтримки. Важливо це враховувати та приймати участь у цьому процесі. Як правило, для таких працівників необхідно, аби керівництво направляло їх у процесі розвитку та демонструвало розуміння і зацікавленість у цьому процесі.

Поряд з цим, надаючи план розвитку чи програму навчання, необхідно, аби все було структуровано, чітко заплановано та зрозуміло.

Як варіант, можна запропонувати представнику стилю S прийняти участь у розробці плану розвитку, який би поєднував у собі не лише можливості для професійного зростання, але і стабільність, яка так необхідна працівникам.

Що стосується розвитку VUCA-компетенцій, то найбільш актуальним для представників цього стилю буде розвиток якостей з блоку рішучість, оскільки він допоможе їм збільшити впевненість і віру у себе та свої сили, сприятиме підготовці до можливих змін та зменшенню страху перед ними, а також сприятиме сфокусованості на результаті.

Крім того, доцільно було б організувати частковий розвиток навичок з блоку розуміння, а саме комунікативні навички та співпраця і робота у команді.

Загалом, для працівників стилю стабільності (S) необхідно організовувати навчання у найбільш комфортних для них умовах – відео- чи аудіо-курси, індивідуальні завдання з коучами, тренінги у невеликих групах.

Останнім поведінковим стилем, який може бути притаманний працівникам, є стиль сумлінності (С).

Особливість представників цього стилю полягає у тому, що вони є досить миролюбними та швидко прилаштовуються до ситуацій для уникнення конфліктів. Працівники стилю С велике значення надають якості, чіткості та ретельності завдань, що виконуються. Їм подобається працювати самостійно, переважно над аналітичними завданнями, маючи максимум детальної інформації та реальних фактів про проект, часто в письмовому вигляді. Важливо також давати працівникам, за можливості, максимум часу на його виконання.

Для них характерними є добре розвинуті аналітичні здібності, проведення ґрунтовного аналізу, прогнозування можливих варіантів та розробка декількох сценаріїв розвитку подій.

Представники стилю С надають перевагу роботі наодинці, без залучення інших працівників та за мінімальної необхідності працювати у колективі.

Основні проблеми у роботі з такими працівниками полягають у тому, що вони досить часто чинять опір швидким та різким змінам, негативно реагують на критику, без постійного нагадування про терміни виконання робіт, можуть забувати про терміновість справ, тому необхідно чітко інформувати їх про жорсткі строки та чітко окреслювати очікувані результати. При цьому максимально концентруватися на фактах, а не на емоціях.

Для мотивації представників стилю С необхідно створити таку атмосферу, у якій їм буде легко працювати – наявність помірного темпу роботи, доступ до великої кількості інформації, що може знадобитись у ході роботи, забезпечити розуміння того, що їх цінують у компанії, а постійний вклад у роботу не залишається непоміченим.

При цьому, працівників стилю сумлінності необхідно час від часу хвалити та заохочувати, проте робити це необхідно виключно наодинці і з використанням конкретних фактів чи прикладів успішного виконання ними роботи. Особливо важливим для представників цього стилю буде можливість проявляти більшу самостійність та незалежність у процесі виконання поставлених задач.

На рисунку 3.6. запропоновано основні мотиватори та демотиватори для представників стилю сумлінності (С).

Мотиватори	Демотиватори
<ul style="list-style-type: none"> ○ Наявність логічного пояснення та чіткого обґрунтування завдань, що ставляться перед ним ○ Відсутність необхідності підлаштовуватися під високі темпи роботи та задач з короткими термінами виконання ○ Доступ до великої кількості інформації, баз даних ○ Самостійність та незалежність при виконанні задач 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Власні помилки та надмірне акцентування уваги на них ○ Необхідність працювати в умовах різних змін ○ Необхідність швидко приймати рішення без можливості все детально проаналізувати ○ Сильні та часті прояви емоцій по відношенню до них зі сторони колег ○ Необхідність працювати в команді ○ Нечіткі та неоднозначні вказівки і завдання

Рис. 3.6. Мотиватори та демотиватори для представників стилю сумлінності

Складено на основі [60]

Мотивуючи представників типу С необхідно завжди спиратися на конкретні факти та досягнуті високі результати, що підкреслює його вадливість та професіоналізм, мінімізуючи при цьому вплив факторів, що демотивують їх та, навпаки, забезпечивши збільшення факторів, що стимулюють працівника до роботи.

Розвиток співробітників поведінкового стилю С, як зазначалося раніше, повен проходити у комфортних для них умовах, забезпечуючи можливість розвитку та професійного зростання, і ґрунтуватися на їх сильних сторонах, представлених нижче:

- 1) уміння аналізувати, наявність добре розвинутих логічних навичок;
- 2) прагнення до високої якості завдань, що виконуються;
- 3) уміння працювати з великими масивами інформації та деталями;

4) уміння виокремлювати основну інформацію з великого масиву даних, що постійно надходить до компанії, її детальний аналіз та формування висновків на їх основі;

5) прагнення працювати наодинці без необхідності часто взаємодіяти з колегами та членами команди;

6) уміння не змішувати особисті почуття з роботою, низький рівень емоційності.

У процесі розвитку представників цього стилю основна увага має приділятися саме їх бажанню все детально аналізувати, розвитку аналітичних здібностей, не забуваючи при цьому про їх небажання працювати у колективі без нагальної потреби. План по їх розвитку обов'язково має бути чітким та структурованим, враховуючи можливість навіть найменших відхилень.

Щодо розвитку VUCA-компетенцій у представників стилю сумлінності (C), то основну увагу в цьому випадку доцільно приділити блоку бачення, спрямувавши увагу на розвиток математичних здібностей, умінь прогнозувати та планувати діяльність, удосконалити здібності з володіння ІТ-інструментарієм та сучасним програмним забезпеченням, необхідним для швидкого та детального виконання завдань.

Загалом, говорячи про організацію навчання та розвиток співробітників поведінкового стилю сумлінності (C), то цей процес повинен проходити з урахуванням їх особливостей, переважно це індивідуальні завдання з коучами та тренерами, а також віддалені програми на освітніх сайтах.

Таким чином, можемо відзначити, що впровадження моделі DISC для розвитку та мотивування працівників ПАТ «Укртелеком» здатне забезпечити налагодження позитивних відносин з працівниками, мінімізувати негативний вплив від конфліктних ситуацій та створити сприятливе середовище всередині компанії. Крім того, це може стати конкурентною перевагою та створити у оператора образ привабливого роботодавця як серед вже працюючого персоналу, так і серед молодих спеціалістів (стажерів, випускників ВУЗів, студентів останніх курсів), які стоять перед вибором обрання першого місця роботи.

3.3. Обґрунтування економічної доцільності від впровадження запропонованих заходів зі збереження та розвитку персоналу

На сьогоднішній день використання лише традиційних та матеріальних методів мотивації є малоефективним. Впровадження моделі DISC на ПАТ «Укртелеком» дає змогу організувати процес роботи у компанії найбільш сприятливим чином, полегшити процес створення команди та груп для виконання завдань, підбір та наймання персоналу, сприяє підвищенню продуктивності праці, вирішенню конфліктів.

Ефективність запропонованої модифікації системи мотивації та розвитку персоналу, а у подальшому їх збереження за рахунок покращення стосунків у колективі та створення сприятливої атмосфери, визначається співвідношенням результатів, які були досягнуті після впровадження та витрат, що супроводжували нововведення.

У випадку з ПАТ «Укртелеком» розрахунок буде проводитися з урахуванням підвищення продуктивності праці персоналу після впровадження моделі DISC у компанії.

Отже, під час впровадження моделі DISC для мотивації та організації розвитку персоналу ПАТ «Укртелеком», підприємство, перш за все, має здійснити ряд кроків:

1) провести навчання вищого та середнього керівництва, а також керівників відділів та департаментів методології DISC шляхом організації курсів та тренінгів, що могли б повною мірою продемонструвати та навчити співробітників застосуванню технології, оцінці персоналу та мотивації і розвитку, характерного для кожного типу поведінки. Організація тренінгу та підбір відповідних курсів відбувається HR-командою ПАТ «Укртелеком»;

2) організація інструктажу з технології проведення діагностики за методологією DISC, яка включатиме проходження тестів на комп'ютері та проведення інтерв'ю з представником кадрової служби;

3) підготовка та розробка комп'ютерної програми, яка б включала в себе різні блоки запитань та можливі варіанти відповідей, за допомогою якої відбуватиметься тестування на визначення профілю кожного працівника. Розміщення анкети для проходження тесту буде розміщено на корпоративному сайті Укртелекому;

4) проведення особистого інтерв'ю з працівником, який пройшов тестування;

5) виділення коштів на проведення заходів нематеріальної мотивації (конкурси, нагороди, путівки тощо);

6) виділення коштів на проведення заходів з розвитку персоналу на основі типів за методологією DISC.

На основні визначених заходів та кроків впровадження методології, розраховуємо витрати, що понесе підприємство у цьому випадку.

Отже, проаналізувавши ряд компаній, які пропонують навчання технології DISC, особливостям її застосування на підприємствах та розробці системи мотивації, встановлено, що їх вартість коливається від 1000 до 5000 доларів. Для розрахунку обираємо мінімальну вартість у розмірі 1000 доларів або 28 150 грн. За програму. Зважаючи на значну кількість персоналу, який працює у ПАТ «Укртелеком», навчання необхідно пройти 2029 керівникам.

Організація інструктажу та проведення інтерв'є з працівниками включає в себе закупку канцтоварів та друк роздаткових матеріалів, що оцінюється в загальну вартість 10 000 гривень.

Підготовка та розробка комп'ютерної програми, яка включає в себе 6 блоків по 6 запитань, що буде розміщено на корпоративному сайті, оцінюється у 35 000 гривень.

Планується виділення коштів на проведення нематеріальних мотиваційних заходів, таких як проведення конкурсів, виплата нагород, путівок, у розмірі 250 тис. грн., а також кошти на проведення заходів з розвитку – тренінги, курси іноземної мови, професійні курси, курси з підвищення кваліфікації для працівників різни спеціальностей – 1 млн. грн..

Будуємо таблицю, до якої вносимо всі витрати.

Таблиця 3.1.

Витрати на впровадження методології DISC на ПАТ «Укртелеком»

Стаття витрат	Сума, грн.
Навчання персоналу підприємства технології DISC	57 116 350
Допоміжні матеріали	10 000
Розробка комп'ютерної програми для тестування працівників за методологією DISC	35 000
Кошти на проведення нематеріальних заходів мотивації (винагороди, путівки тощо)	250 000
Кошти на організацію навчання працівників	1 000 000
Загальна сума витрат	58 411 350

(Складено автором)

Підрахувавши всі витрати, які понесе ПАТ «Укртелеком» у ході впровадження методології DISC на підприємстві, оцінюються у 58 411, 35 тис. грн.. Зважаючи на розміри компанії, наявність розгалуженої системи філій та значну кількість персоналу, що працює на підприємстві, величина витрат є виправданою та зрозумілою.

Говорячи про позитивні результати, які принесе впровадження методології DISC на ПАТ «Укртелеком», основою перевагою має стати зростання індивідуальної продуктивності працівників до одиниці. Після підвищення індивідуальної продуктивності праці персоналу, відповідно має зрости завантаженість і продуктивність технічних засобів підприємства, що, у свою чергу, має призвести до зростання сукупної продуктивності до одиниці.

Враховуючи дані 2017 року, проведемо відповідні розрахунки з урахуванням зростання показника продуктивності праці.

Отже, у 2017 році продуктивність праці одного працівника ПАТ «Укртелеком» складала 192,31 тис. грн., що становить 0,9 або 90% від максимально можливого показника, чисельність працівників на підприємстві становить 24 064 особи, при цьому обсяг виробленої продукції складав 4 627 708 тис. грн..

Зважаючи на прогнозоване зростання продуктивності праці на 10% з урахуванням показників 2017 року, планується, що показник на одного працівника Укртелекому зросте до 213,68 тис. грн., що, у свою чергу, призведе до зростання обсягу виробленої продукції до 5 141 995,52 тис. грн..

Враховуючи той факт, що збільшення продуктивності праці на 0,1 або 10% відповідно призведе до збільшення обсягу виробленої продукції на 10%, збільшаться змінні витрати, пов'язані з підвищенням заробітної плати працівникам ПАТ «Укртелеком» з 1 683 335,9 тис. грн. до 1 870 373,22 тис. грн.. При цьому постійні витрати залишаться приблизно на попередньому рівні у розмірі 995 069,1 тис. грн..

Маючи обраховані вище дані встановлюємо, що витрати, які матиме підприємство зі збільшенням показника обсягу виробленої продукції, складуть 2 865 442,32 тис. грн..

Розрахувавши всі необхідні дані визначаємо прибуток від реалізації, що становить $5\,141\,995,52 - 2\,865\,442,31 = 2\,276\,553,2$ тис. грн..

На основі проведеного аналізу операційних та позареалізаційних доходів та витрат ПАТ «Укртелеком» за 2017 рік було встановлено, що переважають операційні витрати, значення яких складає 916 805 тис. грн., та позареалізаційні витрати, що становлять 293 558 тис. грн. Отже, провівши відповідні розрахунки, було встановлено що загальна сума витрат на забезпечення діяльності компанії та позареалізаційний витрат складає 1 210 363 тис. грн..

Враховуючи показники операційних та позареалізаційних витрат та доходів за 2017 рік, розраховуємо балансовий прибуток, який дорівнює $2\,276\,553,2 - 1\,210\,363 = 1\,066\,190,2$ тис. грн..

На основі показника балансового прибутку, розраховуємо значення чистого прибутку зі ставкою оподаткування 18%. Отже, податок на прибуток у даному випадку складе 191 914,24 тис. грн. На основі цього розраховуємо значення чистого прибутку, що дорівнює $1\,066\,190,2 - 191\,914,24 = 874\,275,96$ тис. грн.

Для більш детального порівняння ефективності впровадження методології DISC на ПАТ «Укртелеком», доцільно представити дані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Результати впровадження методології DISC для мотивації та розвитку персоналу ПАТ «Укртелеком» у 2018 році

Показник	До впровадження методології	Після впровадження методології	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	192,31	213,68	+21,37	+10
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	4 627 708	5 141 995,52	+514 287,5	+10
Витрати, пов'язані з наданням послуг, тис. грн.	2 638 405	2 865 442,32	+227 037,3	+8,61
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1 989 302	2 276 553,2	+287 251,2	+14,44
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	778 939	1 066 190,2	+287 251,2	+36,88
Чистий прибуток, тис. грн.	638 539	874 275,96	+235 737	+36,92

(Складено автором)

Отже, на основі таблиці з порівнянням показників до впровадження методології DISC на ПАТ «Укртелеком» та після, варто відзначити, що відбудеться зростання продуктивності праці персоналу компанії, збільшиться обсяг реалізованої продукції і, як наслідок, відбудеться зростання чистого прибутку компанії на 235 737 тис. грн. На основі отриманих даних будемо графік із зазначенням ефекту від впровадження запропонованих заходів.

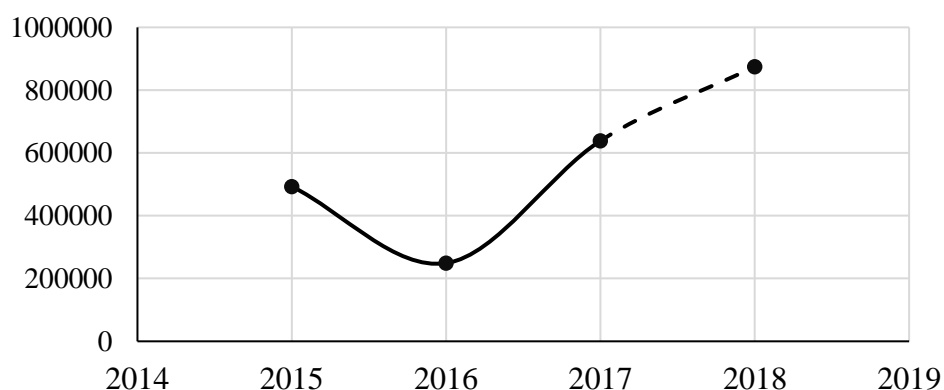


Рис. 3.7. Динаміка рівня чистого прибутку ПАТ «Укртелеком» за 2015-2018 рр., тис. грн.

(Складено автором)

Після розрахованого значення витрат на впровадження технології DISC на ПАТ «Укртелеком» та результату від впровадження, можна розрахувати економічну ефективність проекту, яка розраховується як співвідношення отриманих результатів до витрат, що супроводжували втілення проекту на підприємстві.

Таким чином, економічна ефективність застосування методології DISC для мотивації та розвитку персоналу ПАТ «Укртелеком» складає:

$$E = \frac{235737}{58411,35} = 4,03$$

Отже, можна сказати, що економічна ефективність від впровадження методології DISC для мотивації та розвитку персоналу як складових організаційно-економічного механізму забезпечення збереження та розвитку персоналу на ПАТ «Укртелеком» складає 4,03. Таке розраховане значення свідчить про те, що запропоновані заходи будуть ефективними та їх доцільно впроваджувати на підприємстві.

Крім того, доцільно також провести прогнозні розрахунки показників після впровадження методології DISC на 2019 та 2020 роки.

Приймаємо, що після впровадження запропонованої методології показник продуктивності праці буде зростати на 10% кожного року. Таким чином, індивідуальна продуктивність праці співробітників Укртелекому у 2019 році дорівнюватиме 237,42 тис. грн.. Відповідно, після зростання показника на 10% до 2020 року значення індивідуальної продуктивності дорівнюватиме 263,8 тис. грн..

На основі отриманих результатів індивідуальної продуктивності праці, в подальшому зростатиме сукупна продуктивність, що у свою чергу призведе до зростання обсягів виробленої продукції. Прогнозується, що кількість працівників ПАТ «Укртелеком» залишиться на тому ж рівні, що представлено сьогодні – 24 061 особи. На основі цього визначаємо, що обсяг виробленої

продукції у 2019 році складе 5 713 328,36 тис. грн., а у 2020 – 6 348 142, 62 тис. грн. відповідно.

Зі збільшенням продуктивності праці персоналу, збільшаться витрати на оплату праці. Таким чином, у 2019 році прогноуються витрати у розмірі 2 078 192,47 тис. грн., у 2020 – 2 309 102,74 тис. грн.. При цьому планується, що постійні витрати задишаться на тому ж рівні, що й зараз, а саме – 995 069,1 тис. грн.. Отже, загальні витрати у 2019 році складуть 3 073 261,57 тис. грн. та у 2020 році – 3 304 171,84 тис. грн..

Розраховуємо прибуток від реалізації послуг. Таким чином, у 2019 році значення складе $5\,713\,328,36 - 3\,073\,261,57 = 2\,640\,066,79$ тис. грн., у 2020 значення становитиме відповідно $6\,348\,142,62 - 3\,304\,171,84 = 3\,043\,970,78$ тис. грн..

Витрати на забезпечення діяльності компанії та позареалізаційний витрат у 2019-2020 рр. прогноуються на рівні 1 210 363 тис. грн.. На основі цього можна розрахувати фінансові результати до оподаткування. Отже, у 2019 році показник становитиме $2\,640\,066,79 - 1\,210\,363 = 1\,429\,703,3$ тис. грн., у 2020 відповідно складе $3\,043\,970,78 - 1\,210\,363 = 1\,833\,607,78$ тис. грн..

На основі отриманих даних можна розрахувати прогнозне значення чистого прибутку у 2019 та 2020 роках після впровадження методології DISC для мотивації та розвитку працівників Укртелекому.

Для розрахунку чистого прибутку необхідно також визначити прогнозовану суму податку на прибуток, яку виплатить ПАТ «Укртелеком». Зважаючи, що ставка ПП складає 18%, у 2019 році підприємство сплатить 257 346,68 тис. грн., у 2020 році значення податку збільшиться до 330 049,4 тис. грн..

На основі отриманих значень податку на прибуток можемо визначити величину чистого прибутку, яка прогноуються у ПАТ «Укртелеком». Отже, у 2019 році сума ЧП складе $1\,429\,703,3 - 257\,346,68 = 1\,172\,357,11$ тис. грн.. У 2020 році чистий прибуток компанії становитиме $1\,833\,607,78 - 330\,049,4 = 1\,503\,558,38$ тис. грн..

Після проведених розрахунків прогнозованих значень ряду показників, доцільно представити основні результати, що планується отримати у 2019 та 2020 роках у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Прогнозовані результати після впровадження методології DISC для мотивації та розвитку персоналу ПАТ «Укртелеком»

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	192,31	213,68	237,42	263,80
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	4 627 708	5 141 995,52	5 713 328,36	6 348 142,617
Витрати, пов'язані з наданням послуг, тис. грн.	2 638 405	2 865 442,32	3 073 261,57	3 304 171,84
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1 989 302	2 276 553,2	2 640 066,79	3 043 970,78
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	778 939	1 066 190,2	1 429 703,79	1 833 607,78
Чистий прибуток, тис. грн.	638 539	874 275,96	1 172 357,11	1 503 558,38

(Складено автором)

Таким чином, на основі таблиці, представленої вище, можна сказати, що впровадження методології DISC та її використання у 2018-2020 роках сприятиме зростанню основних фінансових показників, у тому числі чистого прибутку.

Загалом можна стверджувати, що вдосконалення таких складових організаційно-економічного механізму управління персоналом, як мотивація та розвиток на основі методології DISC, матиме позитивний вплив на розвиток ПАТ «Укртелеком» загалом та на систему управління персоналом зокрема, оскільки дасть змогу не лише підвищити продуктивність праці співробітників з 192, 31 до 213,68 тис. грн., але й значення кінцевого результату діяльності компанії, а саме чистого прибутку до 874 275,96 тис. грн., що на 235 737 тис. грн. більше, ніж ПАТ «Укртелеком» отримав у минулому році. Крім того, на основі прогнозованих розрахунків бачимо, що тенденція до зростання результатів діяльності зберігатиметься й надалі.

Висновки до розділу 3

У даному розділі було запропоновано удосконалення ряду складових організаційно-економічного механізму управління персоналом та обґрунтовано економічний ефект від запровадження пропозицій.

1. Було встановлено, що організаційно-економічний механізм управління персоналом ПАТ «Укртелеком» є сукупністю взаємозалежних елементів, що забезпечують ефективну роботу з персоналом компанії. Враховуючи той факт, що на сьогоднішній день застосування лише матеріального заохочення працівників є неефективним, а особливості їх професійного розвитку залежать від індивідуальних особливостей працівників, було запропоновано покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також підвищення рівня мотивації персоналу шляхом впровадження сучасної методики DISC, за допомогою якої враховуються індивідуальні особливості працівників ПАТ «Укртелеком».

2. За методологією DISC встановлено, що поведінку більшості людей можна віднести до одного з чотирьох основних стилів – домінування, вплив, стабільність і сумлінність, що проявляється у їх взаємодії з оточуючими та тим, як працівники поведуть себе на робочому місці чи у будь-якій іншій ситуації. Зважаючи на особливості кожного із типів працівників, було запропоновано застосовувати на ПАТ «Укртелеком» різні методи мотивації працівників та їх професійного і особистісного розвитку.

3. Прогнозується, що застосування заходів стимулювання та розвитку працівників, підібрані відповідно їх індивідуальним особливостям та потребам, сприятимуть зменшенню кількості звільнень персоналу ПАТ «Укртелеком» за власним бажанням, а також зростанню продуктивності праці кожного працівника окремо, так і сукупного показника, що, у свою чергу сприятиме збільшенню обсягів наданих послуг на 10% і чистого прибутку компанії на 36,9%. Було пораховано економічну ефективність від запропонованих заходів, яка склала 4,03, що свідчить про доцільність впровадження методології DISC.

ВИСНОВКИ

У магістерській дисертації проведено дослідження теоретичних засад забезпечення розвитку та збереження персоналу підприємства і їх особливостей, а також розглянуто напрями формування організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу на основі сучасної методики DISC. Результати, представлені у роботі, дали змогу сформулювати наступні висновки.

1. Дослідження особливостей організаційно-економічного механізму діяльності підприємства підтвердило його важливість для ефективної діяльності організації. В першу чергу, це пов'язано з тим, що головною задачею даного механізму є реалізація процесу організації та прийняття економічних рішень, які спрямовані на досягнення поставленої мети підприємства. Було встановлено, що механізм функціонування підприємства охоплює різні сфери та підсистеми діяльності підприємства, у тому числі й організаційно-економічний механізм управління персоналом.

2. Під час дослідження методичних засад формування системи управління персоналом було встановлено, що даний процес є важливим напрямком діяльності кожного підприємства і включає в себе розробку ряду методів, концепцій, визначення функцій та кадрової політики організації. Крім того, було встановлено, що управління персоналом має спрямованість не лише на задоволення потреб підприємства у кількісному і якісному складі працівників, але також і на створення належних умов для персоналу, забезпечення їх комфортними умовами праці, можливістю постійно розвиватися та брати участь у діяльності компанії.

3. У процесі аналізу особливостей управління персоналом підприємства було визначено, що для того, аби працівники компанії відповідали сучасним конкурентним вимогам, які постійно підвищуються, необхідно приділяти достатньо уваги механізмам з розвитку персоналу, організації навчальних процесів та заходів з підвищення кваліфікації з використанням внутрішніх і залучених ресурсів. Поряд з розробкою навчальних заходів, важливим аспектом

є наявність правильно налагодженої системи заохочень для того, аби більше зацікавити працівників в підвищенні рівня знань, розвитку навичок та компетенцій. Проте оплата праці є стимулюючим фактором лише у тому випадку, якщо вона безпосередньо пов'язана з підсумками праці робітників. Персонал підприємства повинен розуміти наявність стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та виконаною роботою.

4. На основі аналізу фінансової та виробничої діяльності ПАТ «Укртелеком» у період з 2015 до 2017 років було виявлено, що компанія має деякі проблеми. Так, поряд зі зростанням чистого прибутку за останній рік на 6,2% та розширенням асортименту, спостерігається різка втрата абонентів та зниження якості послуг, що надаються, через наявність застарілого обладнання, що не відповідає сучасним потребам споживачів та нездатність у повному обсязі задовольнити їх вимоги.

5. Під час оцінювання зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПАТ «Укртелеком» було визначено, що на телекомунікаційному ринку спостерігається зростання кількості конкурентів, які пропонують значну кількість послуг за більш вигідними тарифами. Спостерігається тенденція до відмови від стаціонарних телефонів на користь послуг мобільного зв'язку. За останній рік Укртелеком втратив близько 14,1% абонентів. Крім того, негативний вплив на діяльність підприємства чинить судовий процес, пов'язаний з реприватизацією Укртелекому та поверненням його у державну власність.

6. У процесі аналізу можливостей для забезпечення робіт з розвитку та збереження персоналу підприємства було проаналізовано систему управління персоналом та оцінено кадрову структуру персоналу за різними характеристиками та співвідношеннями. Було визначено, що на ПАТ «Укртелеком» протягом 2015-2017 рр. кількість працівників зменшилась на 11 363 особи, при цьому коефіцієнт плинності кадрів зріс до 15,16%. Крім того, спостерігається зменшення кількості працівників віком до 30 років. Також було визначено, що для розвитку працівників та їх мотивації використовуються

традиційні методи. Так, розвиток відбувається за рахунок курсів підвищення кваліфікації, а мотивація за рахунок грошових премій та винагород.

7. На основі проведеного аналізу було виявлено, що на сьогоднішній день на підприємстві спостерігається зменшення кількості працівників, причому за рахунок звільнень за власним бажанням, наявність неефективної системи мотивації та розвитку персоналу, які повною мірою побудовані на використанні традиційних методів, низька частка молодих спеціалістів. Було обрано пріоритетними напрямками для розробки організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку та збереження персоналу ПАТ «Укртелеком» в умовах VUCA-світу було обрано покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації шляхом впровадження новітніх методик та технологій розвитку персоналу.

8. На основі аналізу було визначено, що застосування однакових методів мотивації та розвитку для всіх працівників компанії не є ефективним, тому для розробки заходів зі стимулювання діяльності персоналу та організації їх професійного розвитку було обрано методологію DISC, яка базується на визначенні індивідуальних особливостей працівників, та розподілі їх на 4 групи за поведінковим стилем. Для кожної групи характерною є поведінка, відмінна від інших, наявність тих чи інших якостей, переваг у роботі тощо. Так, для розвитку працівників, що належать до поведінкових стилів D та I було запропоновано використання різних тренінгів, групових занять та ділових ігор; для представників стилю S – розвиток за рахунок відео- чи аудіо-курсів, індивідуальні заняття з коучами, тренінги у невеликих групах; для працівників стилю C – програми розвитку на основі індивідуальних занять та віддалених програм на освітніх сайтах.

9. За рахунок впровадження заходів з мотивації та розвитку персоналу передбачається зростання індивідуальної продуктивності праці на 10% до 213,68 тис. грн., що, у свою чергу, сприятиме зростанню чистого прибутку ПАТ «Укртелеком». Таким чином, на 2018 рік прогнозується отримання позитивного ефекту у розмірі 874 275,96 тис. грн.. Економічна ефективність запропонованих заходів складає 4,03.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кураков Л.П., Кураков В.Л. Словарь-справочник по экономике. – 2-е изд. – М.:Пресс-сервис, 1998. – 388 с.
2. Никонов А.А., Страхова О.А., Слюзберг М.О. Управление результатами и затратами в научно-технических организациях машиностроения. – Л.: Машиностроение, 1988. – 79 с.
3. Мухин В.И. Основы теории управления: учебник. – М.: Экзамен, 2003. – 256 с.
4. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учеб. пособ. – М.: ДсКА, 1998. – 304 с.
5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с. – (Альма матер).
6. Попов Г.Х. Организация процессов управления. – М., 2005. – 356 с.
7. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
8. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. URL: <http://intkonf.org/malitskiy-a-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>
9. Азрилиян А. Н. Краткий экономический словарь /Под ред. А. Н. Азрилияна. – 4-е изд. доп. – М. : Институт новой экономики, 2008. – 1088 с.
10. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством / Г. В. Козаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємство. – 2003. – № 11. – С.107-111.
11. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / І. П. Біла ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2006. – 16 с.

12. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.
13. Кльоба Л.Г. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент персоналу фінансових служб» URL: <http://vns.lp.edu.ua/moodle/course/view.php?id=93>
14. Кльоба Л.Г. Організаційно-економічний механізм управління персоналом. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14796/1/83_137-138_120506_maket_ena_ntb.pdf
15. Стефінін В.В. Якість праці: чинники забезпечення та напрями поліпшення: Автореферат дис. к. е. н. / В.В. Стефінін. – Київ, 2008. – 23 с.
16. Сыщикова Е. Н. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием в современных условиях / Е.Н. Сыщикова // Организатор производства. – 2011. – № 2. – С. 55-57.
17. Основи управління персоналом / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук URL: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/m_14.pdf
18. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий. - СПб.: Изд-воСПбУЭФ, 1994. – 325с.
19. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
20. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управління персоналом. URL: http://stud.com.ua/48957/menedzhment/printsipi_tsili_metodi_upravlinnya_personalom
21. Концепції управління персоналом. URL: http://studopedia.com.ua/1_127729_kontseptsii-upravlinnya-personalom.html
22. Управління людськими ресурсами. URL: http://pidruchniki.com/15941024/menedzhment/kontseptsiiyi_upravlinnya_lyudskimi_resursami_klasichniy_suchasniy_pidhodi

23. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч.посібн./ О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2 -ге вид.,переробл. і доп. –К. : Кондор, 2005. – 308 с.
24. Кадровий менеджмент: навчальна література для управлінців
URL: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=11240>
25. Базаров Т.Ю. Управління персоналом: підручник / Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. - Москва: Юніті, 2002. - 611 с.
26. Економіка підприємства. Основи системи управління персоналом.
URL:
https://studme.com.ua/13290305/ekonomika/upravlenie_personalom_predpriyatiya.htm
27. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
28. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001.
29. Принципи управління персоналом. URL:
https://studme.com.ua/118004089949/menedzhment/printsipty_upravleniya_personalom.htm
30. Основи управління персоналом організації (2003). URL:
<http://library.if.ua/book/45/3055.html>
31. Методи управління персоналом. URL:
<http://library.if.ua/book/45/3056.html>
32. Методи та стилі управління персоналом. URL:
http://pidruchniki.com/2015060964882/menedzhment/metodi_stili_upravlinnya_personalom
33. Соціально-психологічні методи управління персоналом. URL:
http://stud.com.ua/26174/menedzhment/metodi_upravlinnya_personalom
34. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч.посібн. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.

35. Управління людськими ресурсами. URL:
<http://westudents.com.ua/glavy/47540-63-printsipi-skladov-ta-napryamki-kadrovo-politiki-organzats.html>.
36. Попов О.М., Сенченко Л.Г. Управління людськими ресурсами URL:
http://pidruchniki.com/17910211/menedzhment/printsipi_skladovi_napryamki_kadrovoyi_politiki_organizatsiyi
37. В.П. Мица. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи//Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки».- 2008.-№6(84).-С.165-168.
38. Яковенко О.М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку // Вісник УАДУ. – 2008. – № 2. – С.113-124.
39. Основні елементи системи управління персоналом на підприємстві. URL:
http://stud.com.ua/26175/menedzhment/osnovni_elementi_sistemi_upravlinnya_personalom
40. Савченко В. Управління розвитком персоналу - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
41. Оценка и развитие персонала. URL:
<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1411>
42. Современные методы развития персонала. URL:
<http://izron.ru/articles/o-nekotorykh-voprosakh-i-problemakh-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezh/sektsiya-19-upravlenie-i-razvitie-personala/sovremennye-metody-razvitiya-personala/>.
43. Нестандартные методы развития персонала. URL: <https://www.hr-director.ru/article/65976-qqq-16-m3-nestandardnye-metody-razvitiya-personala>.
44. Методы обучения и развития персонала, применяемые в Великобритании. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>.
45. Сохранение персонала. Как привлечь и удержать сотрудников. URL: <http://www.effecton.ru/908.html>.

46. Офіційний сайт ПАТ «Укртелеком» URL: <http://www.ukrtelecom.ua/>
47. Фінансова звітність ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 роки.
48. Внутрішній корпоративний сайт ПАТ «Укртелеком».
49. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації URL: <http://www.nkrzi.gov.ua/>.
50. Державна служба статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm.
51. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. *Стратегічне управління*. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
52. Внутрішня документація ПАТ «Укртелеком»: Положення «Про персонал підприємства».
53. Кадрова звітність ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 роки.
54. Ольга Сагірова. Еволюція моделі компетенцій персонала в умовах неопределенности
URL: http://wardhowell.com/teinstitute/vuca_evolyuciya_modeli_kompetencij/
55. What is VUCA? URL: <http://www.whatisvuca.com/journal/vuca-and-complexity>
56. Козлов Д.А., Толмачова І.А. Як здійснювати вплив на людей в житті та бізнесі – К.: 2017 – 77 с.
57. DiSC Overview URL: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/>
58. The DiSC Model: Understanding People's Personal Styles URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_92.htm
59. Модель DISC: Как мотивировать людей разных стилей поведения
60. Everything DiSC Management: Управління і розвиток людей з різними поведінковими стилями

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 рр.

Актив	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	49 158	57 444	167 713
первісна вартість	1001	465 541	480 576	614 574
накопичена амортизація	1002	(416 383)	(423 132)	(446 861)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	115 930	665 579	737 588
Основні засоби:	1010	8 983 451	8 839 758	8 965 922
первісна вартість	1011	8 983 451	8 839 758	9 340 249
знос	1012	-	-	(374 327)
Інвестиційна нерухомість	1015	1 790	180 100	171 665
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	2 291	180 100	171 665
знос інвестиційної нерухомості	1017	(501)	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	818	618	415
інші фінансові інвестиції	1035	160 872	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	328	555	415
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	9 312 347	9 744 054	10 044 043
II. Оборотні активи				
Запаси, у тому числі:	1100	120 564	143 940	136 143
виробничі запаси	1101	97 707	113 741	102 613
готова продукція	1103	-	-	-
товари	1104	22 857	30 199	33 530
Поточні біологічні активи	1010	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	453 242	501 226	547 709
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1030	69 458	57 543	42 097
з бюджетом	1135	9 754	6 257	5 545
У тому числі з податку на прибуток	1136	6 016	801	493
З нарахованих доходів	1140	31 455	70 772	77 591
Із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	753 468	765 235	921 401
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	160 872	619 734
Гроші та їх еквіваленти	1165	143 965	129 838	229 961
Витрати майбутніх періодів	1170	34 580	13 232	70 222
Інші оборотні активи	1190	15 560	10 865	13 898
Усього за розділом II	1195	1 632 136	1 859 780	2 664 301
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 118 394	1 397 411	1 635 028
Баланс	1300	12 062 877	13 001 245	14 343 372

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 681 562	4 681 562	4 681 562
Капітал у дооцінках	1405	8 699 417	8 885 075	8 804 226
Додатковий капітал	1410	411 370	411 370	411 370
Резервний капітал	1415	222 812	222 812	222 812
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5 640 688)	(4 923 612)	(5 253 079)
Неоплачений капітал	1425	-	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-	-
Усього за розділом I	1495	8 374 473	9 277 207	8 866 891
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	678 467	712 465	725 602
Довгострокові кредити банку	1510	487 100	-	546 762
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	227 311	282 026	288 023
Цільове фінансування	1525	-	-	-
Усього за розділом II	1595	1 392 878	994 491	1 560 387
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1 002 864	1 072 611	1 381 968
Векселі видані	1605	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	445 528	846 858	427 031
товари, роботи, послуги	1615	353 914	326 338	437 608
розрахунками з бюджетом	1620	88 183	84 162	210 802
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	5 444	36 061
розрахунками зі страхування	1625	18 611	11 310	8 961
розрахунками з оплати праці	1630	47 644	46 214	43 605
одержаними авансами	1635	56 359	68 050	77 280
розрахунками з учасниками	1640	1 898	1 898	1 898
із внутрішніх розрахунків	1645	1 409	869	1 083
Поточні забезпечення	1660	230 219	252 832	1 301 486
Доходи майбутніх періодів	1665	769	1 901	2 485
Інші поточні зобов'язання	1690	48 128	16 504	21 887
Усього за розділом III	1695	2 295 526	2 729 547	3 916 094
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Баланс	1900	12 062 877	13 001 245	14 343 372

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПАТ «Укртелеком» за 2015-2017 рр.

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 394 757	6 327 113	4 627 707
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 620 700)	(3 830 125)	(2 638 405)
Валовий:				
прибуток	2090	2 774 057	2 496 988	1 989 302
збиток	2095	(0)	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	45 398	254 623	354 332
Адміністративні витрати	2130	(777 815)	(870 112)	(684 851)
Витрати на збут	2150	(527 899)	(477 605)	(319 850)
Інші операційні витрати	2180	(355 583)	(321 115)	(266 436)
Фінансові результати від операційної діяльності:				
прибуток	2190	1 158 158	1 082 779	1 072 497
збиток	2195	(0)	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	137 795	57 862	32 111
Інші доходи	2240	147 733	0	0
Фінансові витрати	2250	(671 992)	(429 029)	(325 466)
Витрати від участі в капіталі	2255	(71)	(200)	(203)
Інші витрати	2270	(20 394)	(0)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	751 229	711 412	778 939
збиток	2295	(0)	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(151 059)	(110 385)	(140 400)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	(0)	(0)	(0)
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	600 170	601 027	638 539
збиток	2355	(0)	(0)	(0)

Продовження додатку Б

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4 779 690	416 601	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(8 919)	(61 288)	(12 035)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4 770 771	355 313	-12 035
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(838 511)	(70 136)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3 934 260	285 177	-12 035
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	4 534 430	886 204	626 504

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати	2500	887 327	954 305	615 300
Витрати на оплату праці	2505	1 793 323	1 901 924	1 683 335
Відрахування на соціальні заходи	2510	592 412	362 969	282 752
Амортизація	2515	472 529	500 125	380 552
Інші операційні витрати	2520	1 536 406	1 779 634	1 224 603
Разом	2550	5 281 997	5 498 957	4 186 542

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	18 726 248 000	18 726 248 000	18 726 248 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18 726 248 000	18 726 248 000	18 726 248 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,0320	0,0321	0,0341
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,0320	0,0321	0,0341
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	-